GREAT AT WORK

How Top Performers Work Less and Achieve More

卓越工作

从优秀到卓越的高效工作法

[美] 莫滕·T.汉森 著
朱钦芦 译

MORTEN T. HANSEN

中信出版集团

版权信息

书名:卓越工作：从优秀到卓越的高效工作法

作者:[美]莫滕·T.汉森

译者:朱钦芦

ISBN:9787508698434

中信出版集团制作发行

谨以此书
献给海伦娜

第1章
卓越工作的秘密

经过9次磨人的面试之后，我终于得到了梦寐以求的工作，被位于伦敦的波士顿咨询公司（BCG）录取。我永远忘不了自己第一天上班时的样子：身着现买的考究的蓝色西装，搭配牛津系带皮鞋。我的女朋友送了我一只银行职员随身携带的那种光滑而柔软的公文包。当我大步穿过皮卡迪利大街右边豪华的德文郡别墅酒店，走向公司办公室的大门时，虽然表面上看起来和在这里工作的人并无二致，但我的内心却是惴惴不安的。

我渴望不同凡响，所以遵循着自认为杰出的策略：要疯狂工作！我没有太多的相关工作经验——见鬼，实际上，我当时完全是个职场新人！这是我的第一份工作。我那时24岁，刚从伦敦经济学院获得金融硕士学位。我打算通过加班来弥补自己在工作经验上的欠缺。在接下来的三年里，我每周工作60、70、80，甚至90个小时！靠没完没了地喝英式淡咖啡和补充放在最上格抽屉里的巧克力来提神。

一天，当我正在为一个兼并与收购项目的密集工作忙得晕头转向的时候，偶然看到了另一个同事（我叫她娜塔莉）所做的幻灯片。在浏览了她的分析报告后，我不得不面对一个不愿接受的事实：娜塔莉做得比我好！她的分析报告饱含清晰的见解和更引人注目的思想。她的幻灯片做得很干净，优雅的设计让人眼前一亮，且更易于理解——这也让她的分析更有说服力。然而，有天傍晚，当我去她的办公区找她时，她却不在工位上。我问挨着她办公桌的同事她去哪了，他回答说，她下班回家了！他解释说，她每天的工作时间是早上8点到下午6点，从不晚走，也从不在晚上和周末加班。这让我的心里很不平静。

我们都是波士顿咨询公司里有才华、分析能力强的员工，也都是毫无工作经验的职场新人，然而她工作的时间比我少，做得却比我好。

三年以后，我离开波士顿咨询公司，走上了我的学术生涯之路。在斯坦福大学取得了博士学位后，我成为哈佛商学院的教授。一次次地，我发现自己的思绪回到了被我称为“娜塔莉之问”的问题上：为什么她用更少的时间却能做得更好？她一定有什么秘诀可以解释这一点。我开始好奇一般意义上的绩效问题，并决定把我的研究方向集中到公司的绩效问题上。

从2002年开始，我和吉姆·柯林斯花了9年的时间合作了一本书，《选择卓越》（*Great by Choice*）。它成为吉姆写的《从优秀到卓越》（*Good to Great*）的续集。这两本书提供了实证的框架，对一些公司的卓越表现和成绩给出了解释。如果你正领导着一个企业，这个研究当然很好，但是对那些包括我们在内的普通人，它又有怎样的意义呢？所以，当我们完成了那本书后，我决定开发一个与之类似的、关于个体绩效的验证框架。是揭示为什么娜塔莉做得比我更好的原因的时候了。更具有普遍意义的是，这也回答了这样一个大问题：为什么一些人能在工作上表现卓越，其他人却做不到？

社会科学工作者和管理专家通过揭示人的内在天赋和天然的优势对一个人工作表现的成因做了解释。你是否经常听到这样的话语，诸如“她天生就是干销售的”，或者“他就是块杰出工程师的料”？有一本很有影响力的书，名叫《人才争夺战》（*The War for Talent*）。它引经据典地说，一个公司招募和保有人才的能力，决定了它的成败。有一种很流行的优势识别方式主张：找一个能开发你天然优势的工作，然后聚精会神地深度开发这种优势。这些基于天赋的解释，深深地植入了我们关于是什么导致了成功的观念中。但是，这些观念是正确的吗？

一些行为专家对这种有关“天赋”的观点提出了质疑。他们争论说，个体的持续努力才是关键，或者说才是决定成功的更重要的东

西。在各种有关“努力工作”的范例中，人们取得工作绩效往往都是因为他们有恒心，在漫长的人生中坚韧不拔地克服了一个个障碍。而在另一种范例中，人们尽最大努力去多做事：他们承担了许许多多的工作任务，整天忙于召开一个又一个的会议。那就是我在波士顿咨询公司期间所认同的工作方式。那个时候，我每天都工作很长时间，以期完成较多的工作。许多人相信，工作更努力是取得成功的关键。

毫无疑问，天资、奋斗和幸运解释了为什么有些人成功了而其他人没有，但是我对这些结论不甚满意。因为它们既没有说明为什么娜塔莉比我做得好，也没有解释两者之间在实际表现上的不同。但这些不同是我可以从一般努力工作的人和天资很好的人身上观察到的。

我决定采用另一种方法来探索某些人的工作方式——他们具体的工作做法而不是其付出的纯粹数量上的努力，是否才是其表现卓越的真正原因呢？这促使我开始探索“卓越工作”的理念，这个人们借以寻求将每小时工作产品最大化的东西。“聪明地工作而不是拼命工作”这句话被抛弃得如此彻底，以致它已经变成了一句陈词滥调。谁想“愚笨地工作”？但是实际上，很多人就是在愚笨地工作，因为他们真的不知道怎样更聪明地工作。我不会责备他们，因为得到切实可行的指导不是件容易的事。

我浏览了现有的有关怎样卓越工作的建议，和能找到的大量不连贯的照片。每一个作者说的似乎都是不同的事：按优先原则对事物进行排序，授权委托他人，按日程表行事，避免分心，设定清晰的目标，更好的执行力，感染和影响他人，激发信心，向上管理，善用网络，利用激情，找到目标，如此等等，共有超过100条的告诫。

那么，卓越工作究竟是什么样的呢？如果娜塔莉比我做得更好，她和其他那些很优秀的人究竟是怎么做到的呢？他们握有什么卓越工作的秘密？我决心要找出其中的真相。经过数年的研究，我所找到的真相让我大吃一惊，原来它们是打破常规思维的智慧。

绩效研究

2011年，我开始了这项针对个体工作绩效所做过的最为全面的研究计划。我组建了一个懂得统计分析专业知识的研究者队伍，并开始生成一个框架——一套关于哪些具体行为可以导致高绩效的假设。我思考了自己从200多篇公开出版的学术研究中找到的零散发现，把它们同以前与数百位经理人和高层管理者在讨论中得到的见解进行了概括归纳。我还借鉴对120位专业人员的深度访谈，着手对300人的调查进行了试点。在最后阶段，我们通过对5 000名管理者和员工的调查研究，测试了我们形成的框架。

为了整理潜在的、能带来“卓越工作”的因素的大量数据，我把它们划为不同的类别。学者们认为，这些类别对工作表现非常重要。我们可以把工作看作由工作设计特征（一个人应该做什么）、技能成长（一个人是怎样提高的）、动机因素（一个人为什么努力）和关系方面（同谁互动以及怎样互动）构成。在确定了这些大类后，我检查了每一个方面的因素，在这其中，鉴别那些以前研究的观点非常关键（《研究附录》包含了我们使用的方法的细节）。

在有了这个初步的因素清单后，我和我的团队设计了一个有96项内容的调查问卷，并在一个老板和员工总计300人参加的调查中做了测试。我们还跟踪调查了员工每周工作的时长，以测量他们相对于其同事的绩效情况。用这种方式，我们可以比较单位时间里的工作成效，以及能使我们更“卓越工作”的因素。我们花了数月的时间集中精力研究从试点调查中取得的统计结果和我们的深度访谈记录。我们筛选似乎合理的因素，直到过滤出8个主要因素。在后来进一步的分析中，我们发现有两个因素类似，于是把它们合并成了一个（具体解释见《研究附录》）。

最后，我们发现，有7个做法似乎可以解释大部分卓越工作表现的成因（它们似乎总是7个，不是吗？）。当你聪明地工作时，你会挑选

较少的优先去做，并在那个选定的领域付出巨大的努力（我将其称为工作范围内的操作）。你将专注于创造价值，而不仅仅是达到预设的目标（击中）。你避开不需要动脑子的重复性工作，以便在实践中学到更好的技能（有质量的学习）。你寻求这样的任务，它能调动你在强烈目标意识基础上的激情（内在动力）。你精明地展开影响力策略，以得到来自他人的支持（主张）。你砍去那些多余的团队会议，以确保你所参加的会议一定是闪烁着火花的思想碰撞（严格的团队合作）。你小心地挑选即将投入其中的跨部门协作项目，对那些没多大成效的项目说不（有节制的协作）。这是一份很好的综合清单。前四项涉及掌控你自己的工作，后三项关于你在和他人合作时的掌控力。

和我们的预期不一样

这7个做法打破了应该怎样工作的思维惯性。我过去是这么想的，例如，那些把工作的轻重缓急安排得正确的人，所取得的成果也会不错。事情确实如此，但是在我们的研究中，那些绩效最好的人还有一些别的做法。一旦他们专注于某些重点工作，他们就会开始为那些能创造高质量工作的任务所着迷，并对其表现出强烈的奉献精神，从而创造非凡的结果。绩效最好的那些人在工作中会表现出少和多两种特质：减少分心的活动，增多专注的努力。这个认识颠覆了很多关于专注的思维惯性，这个思维惯性促使你选择一些任务作为重点工作。但选择仅仅是这个等式的一半——你还需要专注。这个发现让我们重新修订了关于“工作范围”的方法，把它叫作“少做，入迷”。

我们的发现还颠覆了另一个思维惯性。你是否常常听到这样的说法：“做你所爱的”？找到一个能够挖掘你激情的任务，你就会被激发起来，把一份工作做得风生水起。果然如此，我们发现，对自己的工作有很大激情的人，确实把工作做得不同凡响。但是，我们偶尔也发现，某些对工作怀有激情的人做得也不怎么样，有些人甚至被他们的

激情引入歧途（有个可怜的家伙，跟随他的激情，选择去做平面设计，结果没了工作，当然也没了收入，退休账户里空空如也）。“跟着你的激情走！”我们发现，这是个很危险的误导。而卓越工作者走的是另一条路：他们努力找到一个能把自己的价值贡献给公司和社会的任务，然后再把激情投入其使命感中。只有把激情和使命感结合起来，而不是空有激情，才能创造最好的结果。

我们的研究成果还颠覆了另一个典型观点，即认为协作是非常必要的，越多越好。专家们劝我们打破公司内的自我循环圈子，更多地展开协作，构建大型、专业的网络，采用高技术通信手段来工作。然而，我的研究显示，这样的惯常思维大错特错。工作表现卓越的人参与的协作项目往往很少。他们小心翼翼地选择将要加入的项目和任务，避开那些想逃掉的工作，然后将自己的努力和资源引导到自己选定并擅长的少量任务上。他们对协作的选择很谨慎。

我们的研究还对一个流行的观念提出了质疑。这种观念认为，要想获得顶级绩效，就要接受10 000小时的技能训练。但根据我的观察，我们的卓越工作者在工作中采取的是另外一种被我称之为“循环学习”的做法。这个做法我们将在第4章里详细讨论。

这些做法和别的一些令人吃惊的见解，原来才是最为关键的因素。优秀的员工并非按照惯常的意识聪明地工作，而是追随着更微妙的做法，例如少做，入迷，以及把激情与使命感结合起来。对比这7个不同的方法，我意识到，“选择性”的问题贯穿始终。无论何时，只要有可能，卓越工作者都会仔细地挑选工作中那些需要优先对待的事项、任务、协作项目、团队会议、管理层、分析方法、客户、新思路、流程中的步骤来付诸实施；并确定哪些因素该忽略，哪些该放弃。然而，这个更为微妙、更卓越工作的方式绝不仅仅是挑选，更重要的是重新设计他们的工作，这样，他们才能够创造最有价值（我们将在第3章解释这个词）的东西，然后密集地、有针对性地应用于他们挑选出来的工作活动中。

基于这些发现，我对“卓越工作”的概念做出了更精确的定义：卓越工作，意味着通过挑选一些工作活动，并采取密集的、有针对性的努力，以使自己的工作价值最大化。

测试新理论

为了测试我们七大卓越工作法的框架，我和我的团队调整了我们的调查手段，以便对涵盖不同行业和职业的5 000名美国公司的管理者和员工进行测试。我们提取了老板们、其直接下属，以及其他一些的普通员工的样本，以避免仅仅依靠自我报告数据所产生的偏差（详细情况见《研究附录》）。我们调查了推销员、律师、培训师、精算师、经纪人、医生、软件编程员、工程师、商店经理、工人、市场营销商、人力资源师、咨询顾问、护士，以及我个人最喜欢的——拉斯维加斯赌场的交易员。在这些人中，有的拥有高级职位，但是大多数都是监理人员、办公室经理、部门负责人，或者基层员工。这5 000人代表了15个行业部门、22种职业，其中几乎有一半（45%）是女性（七大卓越工作法中有两个工作法显示出性别差异）。年龄范围覆盖从千禧一代到超过50岁的各类人。受教育水平从没有学位的（样本的20%）到拥有硕士或者更高学术学位的（22%），充分体现样本的多样性。我的目的是要制定、测试和分享卓越工作的理论，让大多数人都能够应用这个理论去改进他们的个体工作绩效。

我们通过一种叫作回归分析的严谨的统计方法来运行我们这个5 000人的数据组。它的结果证明了，我们经过无数努力总结的七大卓越工作法揭示了产生不同工作绩效的原因。事实上，它们对我们5 000人数据组中66%的绩效变化做出了解释。我们可以把这个数字与其他领域的研究结果相比较，以确认它们的影响力有多显著。例如，我们被告知，抽烟会要了你的命。然而，根据另一项研究，在发达国家，只有18%的抽烟者低于平均寿命预期；又如，拥有一份好薪水，对于终

身的财务状况来说是至关重要的，但美国一项对18~65岁的公民所做的研究却显示，收入对人们资产的影响只占33%；篮球明星斯蒂芬·库里以在22英尺[注]以外投三分球而闻名，但在他的职业生涯中，其三分球的命中率只有44%。其他领域的这类基准数字表明，66%这一百分比对于解释像个体绩效这样的结果是多么有说服力的数字啊！

相比之下，我们测试的其他因素，例如教育背景、工龄、年龄、性别和工作时数等加起来也只能对10%的工作绩效差异做出解释。每周的工作时数与绩效有关，但如我将在第三章所讲，比起简单的“工作更努力”，这两者更加重要。有24%未解释的原因，可能包括运气或天赋等。

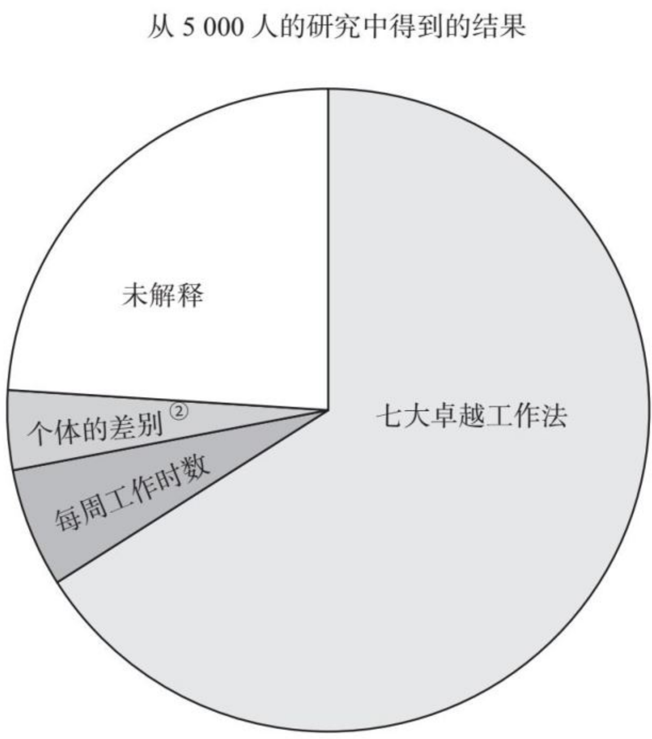


图1–1 哪些因素解释了个体绩效？

②指性别、年龄、受教育程度、公司工龄等。

想想这些结果意味着什么。天资和努力仍然在个体绩效表现中扮演了重要的角色。但是，对个体绩效结果产生决定性影响的仍是七大卓越工作法中总结的因素！

我们现在有了“娜塔莉之问”的答案，开始理解为什么一些人可以做得那么好。尽管我不知道娜塔莉是用怎样具体的做法来创造一流的工作绩效的，但是我知道了一个更重要的、系统的和经过测试检验的方法，能提升不同岗位工作者的工作绩效。从这7个方面入手，做出改进，你就也能提高你的工作绩效，它将超过你依靠天赋、运气，或者增加工作时间所能取得的效果。图1–2显示，在我们的研究中，调查对象对七大卓越工作法贯彻得越好，效果越佳。如果你对这7个方法的贯彻程度仅排在所有使用这7个方法的人中的21%的位置，那么你取得的效果可能也乏善可陈——21%排在图表的底部（图1–2的A点）。然而，如果你能把这7个方法运用到精通熟练的程度，超越其他90%的使用者，那么根据我们的预测，你的工作绩效将可能超越其他89%的使用者（图1–2中的B点），因此你也会变成一流绩效的创造者。

怎样把工作做到最出色?

在我的了解范围内，此前那些有关工作绩效的书籍，没有一本提供过基于实证的、易于理解的方法，能使个体在工作中达到最高水准。《卓越工作》这本书填补了这一空白。它给你一种简单而实用的框架，帮助你达到最佳的工作状态。你可以把它看作对史蒂芬·柯维《高效能人士的七个习惯》（*7 Habits of Highly Effective People*）一书的补充。它基于史无前例的统计分析，用新的视角反映了当今的工作现实。

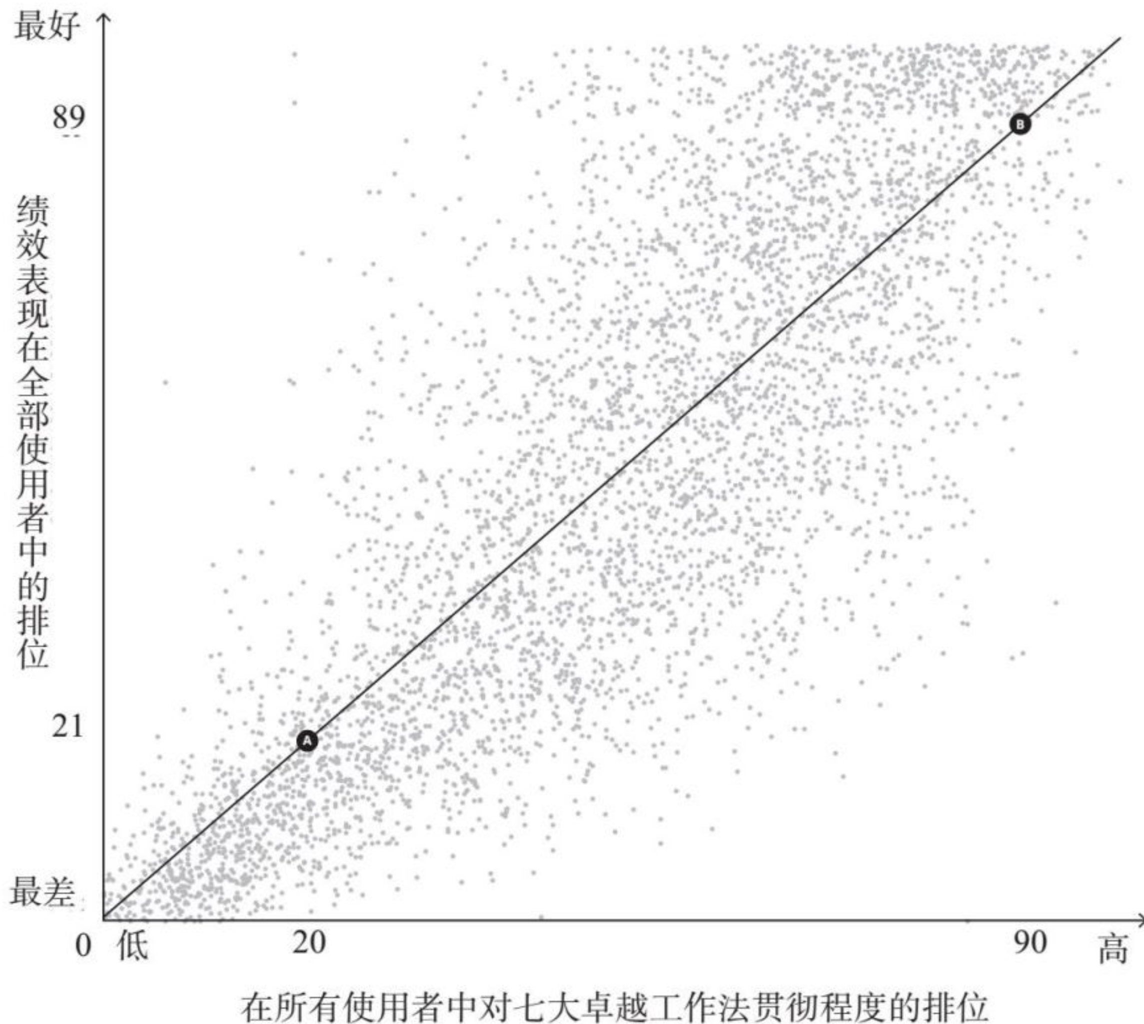


图1–2 提高个体绩效

注：图中4 964个数据点代表我们研究中参与测试模式的人，插入的斜线代表一个统计回归分析的预测：同时使用七大卓越工作法将对个体绩效产生什么影响。贯彻程度越低（图中的A点），你的绩效就可能越一般。贯彻程度越高（图中的B点），你的绩效也可能越好（细节请见《研究附录》）。

随后的每一章将提供一个“聪明的”方法，并为你提供实在的建议，告诉你怎样将其应用于自己的工作中。关于实践的问题，我要强调的是，你可以把这些观念融入你的日常工作，把它们变成一个习惯，就像你生活中其他的习惯一样，如早上喝咖啡、收邮件和做锻炼一样。你可以从小事做起，点滴构建这些习惯，直到你能把控它们。

为了激发和引导你如何应用这些理念，我会讲述来自各行各业、采用了上述一项或多项做法而取得极大成就的人的故事。你们将会知道，史蒂文·伯索尔，SAP公司（世界著名的企业管理软件开发公司）的一个高级经理，通过发明一种方法，而开拓了一项新业务；你们将遇见吉纳维芙，一家酒店的接待人员，她对其工作倾注了激情和使命感；我将把格雷格·格林介绍给你们，他是一所中学的校长，通过从一个不大可能的渠道获得的灵感，戏剧性地改变了一个失败学校的命运；你们将见到一个急诊室的护士，她为她的科室找到了一种办法，只需很少的努力，就可以拯救更多的心脏病病人；你们将认识一个消费品公司的首席执行官，他在团队会议中采用的不寻常方式帮助他取得了最高的绩效；你们还会碰到一个小老板、一个生物技术工程师、一个内科医生、一个管理顾问、一个寿司店厨师、一个售货员、一家工厂流水线上的工人……还有其他许多人，他们都通过采用七大卓越工作法中的至少一个，大大改善了他们的业绩（我们隐去了本书数据组中我们采访过的大多数人的真名）。

怎样让你的生活也变得更好?

你可能会怀疑，这些在工作上比你聪明的人是不是如我所定义过的一样，工作时并不快乐？在过往的案例中，“拼命工作”并取得很大成绩的人往往会变得压力重重、精疲力竭。你工作很努力，取得了很好的成绩，但是你的生活质量直线下降。我明白这一点，因为我在波士顿咨询公司时就是这么干的，把自己的所有时间都搭进了工作里。但是，我们的研究发现了一个惊喜：七大卓越工作法不仅仅能改善业绩，还能提高人们在工作时的幸福感。如我将在第9章谈及的，在我们的测试研究中，工作成绩杰出的人的工作和生活更加平衡，他们能够获得更高的工作满意度和更少的身心疲劳感。

我遇到过很多人，他们认为自己必须在取得工作成绩和享受幸福生活之间做一个取舍。他们放弃了工作以外的生活，全身心地投入工作，想要通过长时间、最大限度的努力，成为一流的员工。这个世界上有成千上万的人在用这样的方式牺牲自己的生活，因为他们不知道除此之外还能怎么做。但正如我们的研究所显示的，其实，你可以在工作得很出色的同时，仍然有许多时间去做工作以外你所喜欢的事，例如同你的朋友或家人在一起。卓越工作意味着，尽管你在工作中倾注了激情和很强的目标意识，却仍然能生活得很好。这是多棒的事啊，不是吗?

不管你是即将毕业的大学生，还是已经在职场里摸爬滚打过一段时间，不管你是正在忧心忡忡地想着如何保住饭碗，还是一门心思地只想把工作做好，我都邀请你把关于工作的种种预想或观念先放到一边，思考一下我在这本书里赠予你的卓越工作理念。我们将从主宰你自己的工作的4个方法开始，然后再用另外3个方法帮助你学会掌控与他人一起做的工作。

---

1. 1英尺≈0.305米。——编者注

GREAT AT WORK

第一部分

主宰你的工作

无论你做什么，全心全意地去做，别三心二意或是疑虑重重。

——亨利克·易卜生

第2章

少做，入迷

1911年10月，两支队伍展开了一场竞赛，看谁是到达南极的第一人。彼时，那里是地球上尚未被人类踏足的最后一块地方。英国皇家海军指挥官罗伯特·福尔肯·斯科特领导着第一支队伍。他是一个经验丰富的探险家，曾领导着一支先遣探险队到过南极大陆。在那次旅行中，尽管他未能到达南极点，但英国公众仍然视他为英雄。他返回英国后，英王爱德华七世在巴尔莫勒尔城堡召见了他，并任命他为英国皇家维多利亚爵士团的司令官。

第二支队伍的负责人是挪威人罗尔德·阿蒙森，他也是驾船开辟西北航道的第一人。那条航道位于加拿大北部，穿过北极岛群，连接了大西洋和太平洋。在创造了航行历史后，他也把眼光投向了南极。

在到达南极大陆后的数个月里，他们在各自的营地里忍受着南极的酷寒，斯科特和阿蒙森的队伍都已为登陆南极点这一艰难旅程做好了准备。旅程中，他们彼此知道对方的存在，但是不知道对方所处的具体位置。未来的旅途是没有地图，没有联系手段，没有救援条件的。在出发前，阿蒙森写下了他的日记："能见度不大好。零下52摄氏度的冰原上刮起了微风，雪橇狗们明显受到严寒的影响。衣服被冻得僵硬，在霜风中歇了一夜后，大家或多或少地得到了些满足……但气候将变得暖和点儿的前景存疑"。继续走下去或者说存活下去，可真不容易。

竞赛开始了。两支队伍踏上了400英里[注]的穿越冰障的旅程。阿蒙森切实地担负起了领导者的职责。这片冰障海拔1万英尺高，不牢靠地覆盖着山脉，越过它后才是通向极地高原的旅途。穿过冰障之后，

他们还将面对另一个通向极点的400英里旅程，并将一直忍受零下60摄氏度的寒冷，和以每小时100英里的速度尖声呼啸着掠过的寒风。

登山途中，阿蒙森和他的探险队奋力挣扎着通过深深的冰隙。他们在暴风雪中幸存了下来，但不得已，他们宰杀了几只雪橇狗作为食物。到了第52天，他们到达了离极点只有55英里远的地方。没有任何斯科特探险队的消息，阿蒙森的队伍加快速度向前推进。两天后，阿蒙森和他的探险队伙伴们成了历史上站在南极点上的第一批人。他们插上了挪威国旗，然后踏上了返回基地的旅途。在艰难跋涉了1 600英里之后，他们终于回到了基地。

斯科特和他的探险队员们精疲力竭、营养不足，在阿蒙森探险队离开南极点34天后，他们也终于一瘸一拐地来到了目的地。在那里，他们只看到了在寒风中飘扬的挪威国旗。他的探险队步履艰难地走上了归途，与即将到来的极地冬天赛跑。面对饥饿、冰冻和疲劳，他们仍不敢停留，必须加紧赶路。但希望之光正在变得暗淡——一场暴风雪把他们困在了帐篷里。在那里，他们可能随时死去，尽管下一个存放食物的掩蔽处离他们只有11英里远。

一个领导者和他的团队取得了非凡的胜利，而另一个团队却在极夜中灭亡。为什么？是什么原因造成了这样的不同后果？数年后，作家们给出了许多解释。在我们出版的《选择卓越》一书中，吉姆·柯林斯和我把阿蒙森的成功归因于更周密的思虑和自我控制。也有人用良好的计划，甚至是运气来解释阿蒙森的胜利和斯科特的失败。

然而，许多做此归因的人忽略了一个这场去往南极点竞赛的关键的部分：探险的条件。有一支队伍得到了比另一支优越得多的资源：更大的探险船，187英尺对128英尺；更大的财政支持，4万英镑对2万英镑；更多的队员，65人对19人。面对这样强大的对手，另一方怎么赢？这不是一场公平的竞赛，只有一件事例外。

阿蒙森队伍的条件捉襟见肘。斯科特船长指挥着三倍于前者的人和两倍的财政开支。他有5种形式的交通运输工具：雪橇狗、安装了马

达的雪橇、西伯利亚矮种马、滑雪板和由人力拖拉的雪橇。如果某人某物不行了，他有备份的可以顶上去。而阿蒙森依靠的只有一种交通运输工具：雪橇狗。如果他的狗表现不力，他的探险计划只能泡汤。但是，这些雪橇狗没有失败，它们表现得非常好。为什么？

使用雪橇狗并非他做的唯一选择，斯科特也用雪橇狗。阿蒙森的成功在很大程度上得益于他只将关注点集中在狗身上，避免做备份的选择。在他三年的西北航道旅行中，他花了两个冬天向因纽特人学习驾驶狗拉雪橇的技巧。控制一组狗不是件容易的事情。它们不是纪律性很强的动物，有时候趴在雪地里就是拒绝工作。阿蒙森从土著人那里学会了怎样让雪橇狗跑起来，怎样控制雪橇，以及怎样下了雪橇缓步跋涉。

阿蒙森还痴迷于怎样得到优等的雪橇狗。他的研究告诉他，到极地的旅行，格林兰狗要优于西伯利亚人的哈士奇。格林兰狗的体形更大、更强壮，腿也更长，因此更适合在雪地里行走，以及穿越冰障和极地高原。阿蒙森到达哥本哈根后，就去争取北格陵兰岛丹麦巡视官的帮助和支持。“至于雪橇狗的问题，这绝对是一件至关重要的事，我认识得非常清楚。你可以想象得到，我要获得它们的心情。”他接着写道：“当然，我充分意识到，那种狗的价钱一定高于普通的狗。”他找到了一个驾狗专家加入他的探险队，后者的技艺比他更熟练。当初，在被驾狗明星斯韦勒·哈赛尔拒绝之后，阿蒙森没有去找别人，而是一直劝说哈赛尔。根据历史学家罗纳德·亨特福德的说法：“阿蒙森现在发挥了他全部的魅力和性格的力量来哄哈赛尔就范。后来，哈赛尔随他上了船。最终，架不住阿蒙森的执着，哈赛尔终于应允了。”

另一边，斯科特是如此忙碌于安排5种各不相同的交通运输方式，以至没有精力投入考察狗的问题。他不愿冒险去西伯利亚挑选矮种马，而是派出他的助手塞西尔·米尔斯代往。但是，米尔斯不了解矮种马——他是一个犬类专家。所以，斯科特的探险队最终得到的是20匹不合适的矮种马，也正是这些矮种马拖累了他们的极地行程。

一到冰上，斯科特就开始努力地协调他的队伍。马达雪橇先出发，因为它们行进得最慢。矮种马在随后的第7天出发。狗拉雪橇是跑得最快的，所以殿后。每一组人都必须和其他队伍协调他们的出发时间和速度。斯科特陷入了一团乱麻状的旅行中，这是“一支有些混乱的舰队”，他在自己的日记中写道：他的“护航舰队以最慢的方式结束了最快的速度”。

与此同时，阿蒙森将所有心思都放在他单一的交通方式上，以很快的速度越过了障碍地形。在最开始的8周里，他和他的由4个专家、4部雪橇和52只优良的雪橇狗组成的队伍，每天以平均15英里的速度挑战着斯科特，平均每天比斯科特的队伍快了至少4英里。当他们到达南极点时，已经领先于后者超过300英里。阿蒙森只选择了一种方式，并掌握了它。他做得少，入迷得深。

少做，入迷和执行

南极竞赛的故事挑战了两个关于工作的通常理念。第一个是我们应该增大我们的工作活动范围，追求多责任和多选项，就像斯科特去南极点的5种交通运输方式。我们相信，通过领受更多的任务，能够实现和改善更多的工作绩效。“多做”，如我们将认识到的，通常是个缺陷策略。

第二个错觉有关专注。丹尼尔·戈尔曼和史蒂芬·柯维等作家都曾经讨论过，人们只有挑选较少的工作，并对其他的说不，才可能获得自己的最佳效果。这种观点是不完整的。它过分强调了选择，似乎那是唯一的要求：如果你受过很充分的训练，又选择了某些重要的任务，你就会成功。挑选某些重要的工作仅仅是成功等式的一半。另一半是严苛的要求，即你必须沉迷于你选择的任务范围，专心致志地把工作做到专家水平。



专注（focus）这个词由两个活动组成：选择少量优先的工作，然后朝着精通它们的目标贡献你的努力。不少人虽然选择了少量的优先工作，却并没有沉迷于其中——他们仅仅是少做。那是个错误。

阿蒙森的胜利不仅仅因为其在雪橇狗的选择上，还因为一旦选定了雪橇狗，他就做出极大的努力来完善那种单一的雪橇交通运输方式。如果仅仅满足于“足够好”的狗和雪橇驾驶者，他不可能每天跑那么快，甚至还可能输掉比赛。

在对5 000人的定量研究中，我们发现，那些选择少量关键性的工作，然后投入极大的努力将其做得成效非凡的员工，极大地胜过那些追求在更大范围内做重点工作的人。我们要求受试对象测评他们在选择优先工作上做得怎么样，以及投入在选定工作上的努力有多少。然后，我们形成每个人在“少做、入迷”方法上的得分，再分析其分数对绩效的影响。预测的影响效果是很大的。在别的操作中表现一般的人，在掌握了“少做、入迷”的方法后，比起那些不相信这种做法的人，在绩效的排名上可能会提升25个百分位数。

想想这个差别吧。你在开始的时候不过是个中等绩效者，在全部雇员中处于第50个百分位数上，而在贯彻了“少做、入迷”的方法后，你的得分从低点（“多做”策略）升上高点。现在，你的绩效水平达到了第75个百分位数，这意味着你的绩效比74%的员工高了。这相当令人惊讶。“少做、入迷”对绩效的影响超过本书中的其他任何方法。

想一想我们的研究对象中两个人之间的对比（他们的真名和公司名都是虚构的）。一个老板给一个较少应用“少做、入迷”方法的员工玛利亚打了低分，后者是密尔沃基银行里的一个普通的抵押贷款专员。“她受到了打击”，那个老板说：“当有很多工作时，她总是自己去做，与授权安排他人去做形成鲜明对照”。在“少做、入迷”原则中，玛利亚处于底部41%的位置。

一个关于凯茜的故事则完全不同。她是一家生产汽车配件的工厂里经验丰富的工程师，56岁。她能缩小自己的注意力范围，将专注力集中到手里最重要的工作中去，以便坚持按照自己设定的优先顺序工作。有一次，凯茜根据工作的日期排定了4个客户的产品发布顺序。其中一个排后的客户想让她在同一时间把他们的产品也一起带上。她解释说："我不得不说'不'了。我现在不能这么做。我已经答应别的客户，把他们放在前面。"在"少做、入迷"方面，凯茜的老板给她的评分是顶部的10%。凯茜在绩效上被置于高出玛利亚15分的位置。优秀和良好之间是有差别的。

我们研究中的许多人竭力想获得这种对工作的专注力。但我们数据组的5 000人中只有16%在这样一道题上获得高分："他们把注意力集中到关键的重点工作上，而且做得非常棒，不管有多少别的工作或事情在等着他们去做。"有26%的人得分非常低。

我曾经以为老板们能在专注力上比职位较低或中等的员工做得更好，毕竟他们理应有更多的自由度去决定有多少任务、计划或者责任需要履行。然而，我们发现，他们的专注力水平与低级和高级员工的大致一样（分别是15%和17%）。专注力较差的初级员工比例稍微大于他们的高层同事（28%和23%）。

> 在其工作中有一定自由度去专注于他们的工作活动的人比我们想象中多得多。当然，有一些工作活动是固定的，不能被改变。但其他的很多工作都是可以自由决定的或者能被调整的。

为了让你明白为什么应该集中注意力，让我们思考一下在面对更多任务时，我们通常使用的方法的某些缺点。

注意力过于分散

猎头公司顾问苏珊·毕晓普在纽约开了一家自己的服装精品商号，她有很清晰的如何取得成功的想法。“我们的计划是打败那些大型的、通过极好的执行建立起来的竞争对手。”她解释说，“我们接受那些把我们呼来喝去的每一个顾客，尝试着让每一个顾客在我们力所能及的范围内获得快乐。”

毕晓普相信，只有让她的客户感到快乐，才能获得更大的顾客满意度，而这会带来更多的生意。在一定程度上，她是对的。通过对大多数要求说“行”，毕晓普发现，她的顾客的要求超过了她所能够提供服务的范围，而她缺乏时间和精力把她的工作做好。在随后的一些年里，在一个不引人注意的领域，她和她的小团队着手为困难重重的老板们提供低收费调查服务。她扩大的业务超越了她在媒体领域的核心专业知识，进入了她不甚了解的行业，诸如金融服务和消费品服务，于是她只能临时抱佛脚地恶补所需要的相关知识。由于她扩展业务的努力超越了太多不同的消费领域，取得的绩效非常不理想。她的利润平平，大约只在15%，低于别的调查公司的一半。“压力山大，”毕晓普说道，“我觉得自己被拽向上百个不同的方向。”在我们的调查评价中，她的专注力分数在5 000个样本中处于底部的20%。

就像毕晓普一样，许多人太快地就说“行！”房地产经纪人扛不住诱惑多拿下了一个社区；工程师又增加了一个产品特性；人力资源雇员多承担了一项任务；市场营销人员同意帮他的同事做一个活动……在我们了解这些工作之前，“承担更多责任”的想法把我们拽入了跟毕晓普同样不幸的困境中。

但是，做更多的事也有它的好处，是不是？如果你的工作有更多的任务，你就有更多的业务可做，而这会取悦你的老板。如果通过更多的客户和更多的工程拓展了你的能力，就会带给你更多的选择。这也是斯科特船长去南极点时带了5种交通运输工具的原因。如果机动雪橇出了故障，斯科特可以用狗。如果狗不行了，他可以依靠矮种马。对冲风险似乎是一种明智的做法，可以更好地实现目标。

然而，在你这种方式的努力中，存在着两个大问题。第一个问题是过于分散陷阱。无论是毕晓普还是斯科特，都没有足够的时间和精力去掌控他们一堆工作中的哪怕一个问题。毕晓普不能确保她全部的客户的需求都能得到满足，斯科特没能取得一流的矮种马。我们所有人可以投入于我们责任中的注意力都是有限的。正如诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙那句有趣的名言："一大堆信息创造了我们注意力的贫穷。"参与的项目越多，分配给每一项目的时间就越少，我们所做的每一件事情的效果也就越差。

被复杂性伤害

与我们活动范围增加有关的第二个问题，我把它叫作复杂性陷阱。在南极竞赛中，斯科特船长不得不管理许多与交通运输工具有关的问题，并不得不处理这几种运输方式之间的相互关系。不同的交通工具有着不同的跋涉速度，因此这种关系是非常难协调的。

在两个优先工作中做协调需要精神的高度兴奋。许多人把执行多重任务看作是有能力的一种标志，但是研究显示，在两项任务间快速地绷紧神经，举例来说，在阅读邮件的同时倾听同事的陈述，会摊薄你在两件事情上的效率。因为你每一次的注意力转换，都使你的脑子必须放弃一项任务去适应另一项。一项对意大利米兰法官共58 280例诉讼案件的研究发现，那些在同一时间处理许多案子（执行多重任务）的法官比那些逐一处理同样多案子的同事所用的时间要长得多。这个差别是惊人的：最慢的法官得用398天才能结案，而最快的法官只需178天，也就是说，只用了前者一半的时间（他们都有同样的工作量，因为分配给他们的案子是随机抽取的，所以是有可比性的）。研究者们估计，执行多重任务相当于增加了50%的工作量，从而导致结案的天数几乎增加20%。在案子间不停地转换迟滞了他们的效率。此

前有人做的研究显示，在任务间转换将导致你的生产力下降大约40%。

复杂性陷阱对公司内部造成了严重破坏。以发展的名义，我们在目标、重点工作、任务、度量、检验点、团队成员等方面堆积了很多的东西，而堆积的这些东西增加了事情的复杂性。这个复杂性，我们可以按照项目的数目和它们之间联系的数目来定义它。这丝毫不令人感到意外，在我们的研究中，65%的人强烈或完全同意一个事实：他们所在的组织机构“非常复杂——许许多多的部门、朝令夕改的政策规章、没人记得住的流程规则和五花八门的计划需要协调”。

我们不需要增加更多工作活动让自己变成行家里手，因为有更好的方法。这些方法可以避免我们掉进过于分散和过于复杂的陷阱中去。如果我们只选择少量的项目，然后苦思冥想怎样熟练地操控它们，我们就可以把这些工作做到最佳状态。那么在职场里，苦思冥想地入迷又是一种什么样的状态呢?

为章鱼按摩

91岁的小野次郎50年前开了一家寿司店，叫数寄屋桥次郎寿司餐厅，挤塞在东京一条地铁通道里。木格店门前的通道通向一条走廊，让餐厅看起来就像一个B级办公空间。你可能会很失望，这里没有菜单。在这个袖珍的柜台上，小野只给坐在餐厅里的10位客人每人供应20只寿司。没有餐前的鸡尾酒，没有天妇罗，没有配菜。厕所在门外的地铁走廊里。听起来，这像是一家失败的餐厅。

应该是失败的，如果他的寿司不是如此精致的话。小野被认为是这个世界上最好的寿司厨师。他获得的不是一颗星、两颗星，而是最多的米其林三星！他把自己的一生都奉献给了他所制作的这20道寿

司。但是，选择这份职业并非是他与众不同的原因，真正重要的是他对于这份职业的专注精神。

2011年，了不起的纪录片《小野的寿司梦想》追踪拍摄了小野准备寿司的过程。清晨，在他手下当了30年徒弟的大儿子前往水产市场去买鱼。他要挑的是一条最好的金枪鱼。不，不是最好的之一，而是整个市场里最好的。

如果未能买到最好的金枪鱼，那天小野就不会出售任何金枪鱼寿司。“如果没有最好的生鱼片，怎么可能为食客提供上等的寿司呢？”

到了准备章鱼的时候。用手揉捏章鱼肉是小野厨事准备工作的一部分，以确保其肉质柔软。这个揉捏的过程要多长时间呢？小野通常要揉捏30分钟。但是他发现，章鱼肉最柔软的状态要用手揉捏40~50分钟。所以，后面这段时间就得由他的徒弟来完成。

餐厅里的另一个徒弟在这家餐馆已经工作10年了，前8年，他的职责只是负责清洗和收拾各种鱼，逐渐地，他才进阶成为店里做煎蛋卷寿司的厨师。但是，在他被允许正式上岗做煎蛋卷前，师傅让他试炸了200个蛋卷！当你只做20道寿司时，你可以把每一道寿司琢磨透彻。小野说，“让我们为顾客提供20道漂亮的寿司。”不，他是把他全部的活力都倾注在了每一只寿司上。他用生命把寿司做到了极致。

入迷到行家里手的程度，可以有很多表现形式，具体还要依据你所处的行业。对诺德斯特姆公司的销售员来说，“入迷”就是打电话给其他5家店以找到顾客所需要的尺寸和颜色的毛衣，然后把毛衣送到顾客家里，随后，再打电话问询毛衣是否合身。对于一个房产经纪人来说，“入迷”就是花上一个小时的时间在上百张待售房屋照片中找到最能体现房屋特点的一张，然后把这张照片放到公司的网上。对一个小学教师来说，“入迷”则意味着为第二天的课再次做准备，尽管他教这个年级的这门课程已经20年了。

这些人努力打造了特殊的质量。明星的质量——不管它以什么形式表现：一台智能手机可感知的用户界面，一个零售商店对特殊顾客的服务，或者是一家餐馆极柔软的章鱼片，都要求持续的努力和对细节的痴迷。要达到这样的状态，需要入迷和心无旁骛。

> 我们在日常生活中经常蔑视那些痴迷于某事某物的人，视他们为危险和不健康的人。但是，痴迷可能也是一种生产力。

在工作、艺术和科学上的卓越，需要对质量的入迷和对细节异乎寻常的注意力。“别的作家满足于留下大量的作品”，欧内斯特·海明威说道，“我更愿意磨光一颗小小的宝石”。在拍摄电影《惊魂记》（*Psycho*）时，导演阿尔弗雷德·希区柯克曾要求拍摄70多个连续镜头以完美呈现淋浴场景。为了制造他著名的真空吸尘器，詹姆斯·戴森花了15年的时间，做了5 000个吸尘器的技术原型。现在你看到了，这就是入迷！

我不知道是否可以在我们的数据组中找到对工作的入迷习惯和绩效之间的数量联系。我们描述了研究中的5 000人，依据他们的注意力和入迷程度（通过测量他们的努力程度），把他们归为4种类型。这4种类型的人的绩效呈现戏剧性的变化。

表现最糟糕的一组由这样的一些人组成：他们选取了好些重点工作，但是并没有投入很大的努力。他们是“多做，不入迷”的一群人，排在底部11%的位置上。

绩效倒数第二的一组排在第53百分位数上，他们在“专注于关键工作，并做得极好”一项上的得分很高，但是在执行上得分偏低。我们把这组命名为“少做，不入迷”组。在我们的研究中，他们是这样一群人，精心挑选少量的重点工作，随后却没有潜心思考。他们仅仅是在选择上很上心——如同工作效率专家要你做的，但这并不意味着必然能带来最好工作绩效。

绩效第二的一组，排在第54百分位数上。它由这样的一群人组成：他们接受了很多工作，然后撸起袖子，开足马力地去完成任务。他们的得分低在聚焦度方面，高在努力度方面。我们把这一组称为“多做，入迷”组。苏珊·毕晓普，那个猎头高管，就栽在这样的问题上：她承担了太多职责（“少做”的最高评分7分，她只得了3分），投入了巨大的努力（得到最高分7分）。注意，这一组的绩效水平结果大致相当于“少做，不入迷”的那一组。这意味着，如果你违背了“少做”或“入迷”的准则，你的绩效将只停留在平均水平上——稍高于第50百分位数。

最后一组，我们终于有了类似小野和阿蒙森那样的人。他们善于选择少量重点工作，然后，经过他们痴迷的努力，成了这些领域里的专家。他们的绩效排在了第82百分位数的高位上，以28% 的分差高于排在第二的那一组。

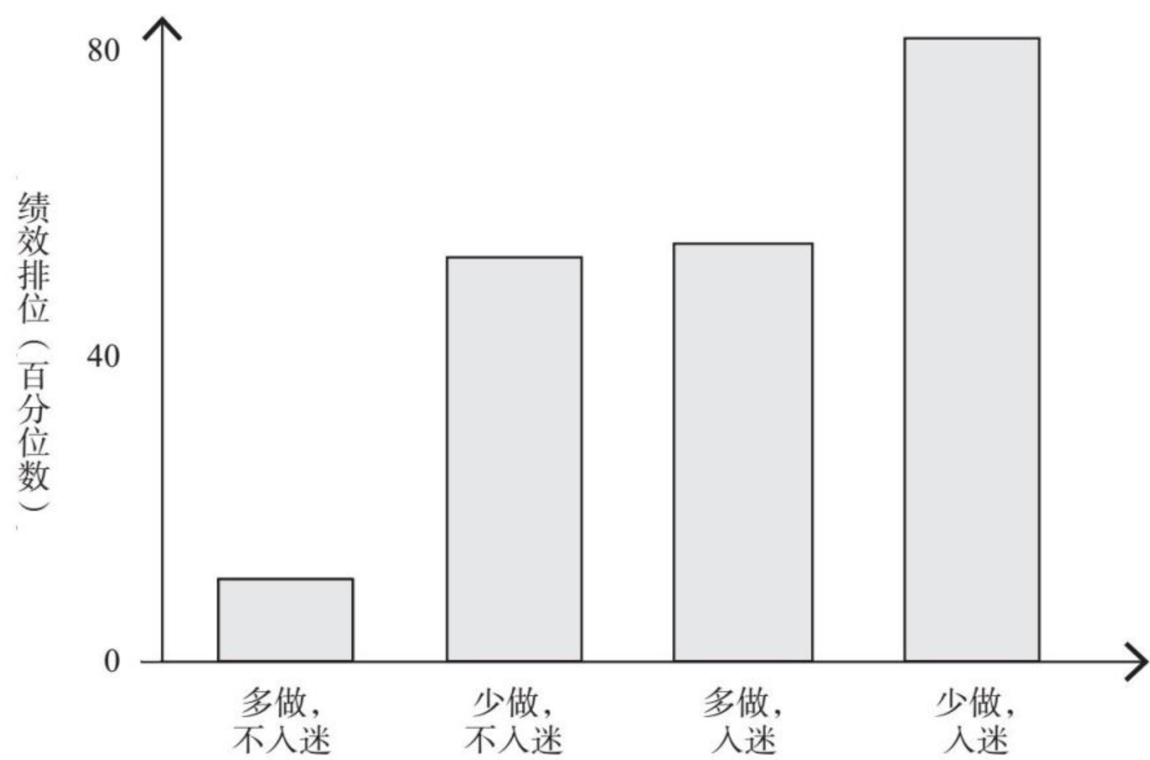


图2–1 关注度、努力状况和绩效间的关系

注：这个评估是通过运行一个修改过的回归分析产生的。我们用两个变量替代“少做、入迷”的比例进行测试：一个是关注度（“在对关键重点的关注度上极好，不管我需要做多少工作和多少事情”），另一个是努力度（“投入很多努力在工作上”）。然后，我们进行还原分析，将变量转换成百分位数，输入这两个变量及其相互作用项。

（这个效果仅仅是“少做，入迷”这一方法产生的——这本书中的其他6个方法尚未计算在内。）

那么，你属于哪一组？要诚实回答！我坦白，我经常被归入“多做，入迷”这一组。我承担了太多的任务，所以只能在工作中挣扎。但是，这一章中的发现已经影响了我，所以我正在努力把自己转变到“少做、入迷”的组别中。这样做意味着要经常说“不”，甚至更多地把我的精力引导到保留下来的少量重点工作中去。

这还意味着，要对那些分散我注意力的事物当心了。我们问我们的调查对象，是什么妨碍了他们少做事？我假定大多数人不能集中他们的注意力是因为他们太容易分心。一篇有关新出现的通信手段是怎样搞得人们不知所措的文章几乎每周都会出现在媒体上，人们浪费在社交媒体上的时间有多少、得是多严重的社交控（害怕错过）才会造成他们不停地想去看每一段文字、邮件或者别人的回应。但是，当我们把资料汇拢后，我发现，这些分心行为仅仅是问题的一部分。造成我们的研究对象不能集中注意力的原因主要有三个：较宽的工作活动范围（包括有太多的会议和太多的工作项目）；诱惑（包括来自他人施加的和自己造成的）；让人讨厌的、总让你“多做”的老板（他缺乏方向，设置了太多重点工作）。对于这三种情况，我们有三个策略来回应，以贯彻“少做，入迷”的工作法。让我们看看怎样缩小你的工作范围。

奥卡姆剃刀理论

如果你今天心脏病发作，被匆匆送往医院，那么你就可能会瞥见那些训练有素的医生围着你忙活儿的情景。你会想：“谢天谢地，我及时赶到了这家医院！”回到2005年，如果你急需被送往美国中西部地区的某家医疗机构治疗，那我会打电话给天际线医院（Skyline Hospital）。但你就不会认为你是如此走运了。因为这家医院在治疗心脏病，尤其是最严重的心肌梗死方面有可怕的记录。心肌梗死，即一条通往心脏的主动脉被完全堵塞了。在心肌梗死发作时，心脏肌肉开始坏死。所以，在心肌梗死发作之后的每一分钟，都是非常关键的。介入性心脏病专家必须在你的动脉里植入一个微小的支架，使其充气膨胀，以清除堵塞。如果等待的时间过长，你可能就一命呜呼了。

多长时间算过长？如约翰·图森特和罗杰·杰勒德在他们充满洞察力的著作《在好转中》（*On the Mend*）所述，根据黄金指导原则，从病人进入医院到做完清除堵塞手术的90分钟通常是最宝贵的。听起来时间似乎很富余，但是，从诊断到安排病人准备手术，中间有很多事情要做。

在天际线医院，医务人员90分钟只能完成“从急诊室到球囊扩张”65%的医疗活动——比起最好的医院，这非常糟糕。换句话说，在90分钟时间里，你血管里的堵塞点只有大约1/3的机会得到清除。你死去的风险可比去许多别的医院高得多。安（不是她的真名）是接受我们研究采访的医务人员，在医院急诊室做护士长。她说，多少年来她都感到非常沮丧，因为目睹了太多因缓慢抢救过程而造成的后果。她非常确信，她的急诊室是可以提高抢救心脏病人时的效率的。但是，该怎样做呢？

安和急诊室里的其他几位同事，包括主任医师一起，检查了一个胸痛病人在进入急诊室后的所有程序。首先，由分诊护士为病人做检查，判断很可能是心脏病发作，于是急忙带他去做重要的仪器检查，包括心电图。然后，急诊室的医生被叫来并做出鉴定：“看起来像是心肌梗死。”之后，他们继续为病人做更多的检查。再之后，第二个医生

——心脏病科的医生来了，并确认了心肌梗死的诊断。如果心脏病科的医生正忙于治疗其他病人，这个等待的过程可能要20分钟。最后，护士和医生们准备为病人进行外科手术。

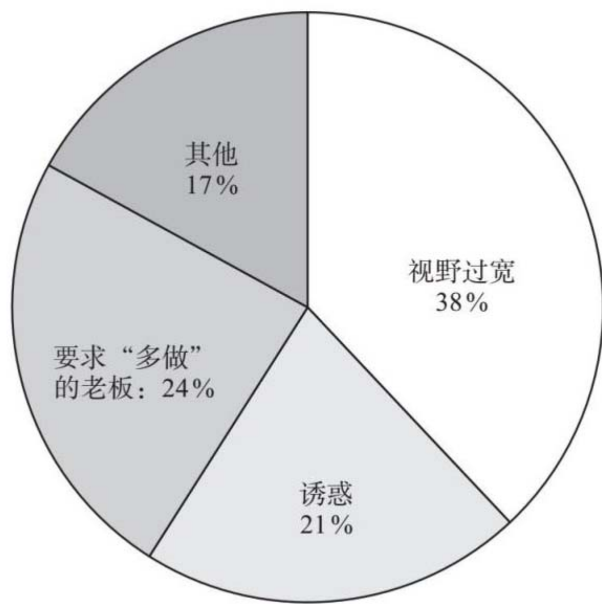


图2–2 为什么人们不能把注意力集中于工作上?

注：被调查者不能专注的三个主要原因，以上百分比是根据每一个受访者的作答统计的。

“我们谈论的每一个步骤，”安回想道，“都使我们不禁想问，为什么要走这个环节？”这个疑问使他们提出一个疯狂的建议：摆脱专业的心脏科医生！

心脏病专科医生几乎不能相信他们的耳朵：把专科医生的诊断从流程中去掉？你们发高烧了吧！“心脏病专科大夫不相信急诊室里的内科大夫能准确诊断心脏病。”安回忆道。为什么他们不能聘一个心脏病专科大夫？这样就可以加快流程了。但是，安和她的同事后退了一步。如果急诊室里的医生能够在心肌梗死的诊断上获得提高，如果他们能在看见病人后就做出诊断，那就不需要心脏病专科医生随后再做第二次诊断了。为什么要做二次诊断？他们问道。

心脏病的专科医生们没有被说服。机会来了！他们一起去参观了一家撤销了心脏专科医生诊断过程的医院。“你知道，当我们在一辆车上共度了4个小时之后，相互间都感觉到，那种气氛特别好、特别和谐！”安回忆道。从那以后，心脏专科医生同意试一试，他们不参与急诊室的诊断，但有一个条件：急诊室里的内科医生必须高度专注于诊断过程，以免发生误诊。

在与心脏专科医生的共同努力下，安和急诊室里的同事制订了一个计划，急诊室的病历可用于诊断心肌梗死，并且急诊室的医生要接受有关知识的培训。自开始调整之后，安和整个团队举行了数次会议。会上，急诊室医生、护士和设备技术人员分别回顾了各个流程的诊断情况，以提高诊断准确性。在一年之内，急诊室把有效抢救率从可怜的65%提高到了100%！大夫们没有漏诊过任何一名心肌梗死病人，虽然也有少数非心肌梗死的病人被诊断为心肌梗死的案例，但即使在最好的医院，这也是正常的概率。

想想这个结果多么令人吃惊。通过“少做”——减少一个重复诊断的环节，安和她团队里的同事一起提高了他们的工作效率。他们没有增加任何一个大夫或任何一台昂贵的设备，就提高了效率。他们只变动了一步—— 让心脏专科医生专心做别的事，就取得了出人意料的好成绩。

天际线医院的急诊室团队没有意识到，他们采用的是700年前诞生的一条格言。这条格言的发明者是威廉·奥卡姆，一个欧洲修道士、哲学家和神学家。奥卡姆因其创造的被称为“奥卡姆剃刀”的理论而闻名。这个剃刀理论要求，人们在科学和其他领域，应该追求尽可能简单的解释。将其应用于职场，我们可以把这个理论表述为：

尽可能做减法；只做必须的加法。

与其问在工作时间里能做多少事，不如问他们给必须做的工作找到了多少窍门。天际线医院改变其工作流程，将两次诊断变为一次，专注于把诊断做准确。

> 贯彻奥卡姆剃刀理论并不意味着你应该把所有的做法都归一。它的真正内涵在于你应该尽可能地把要做的事精选出来——最少的度量标准，最少的目标，最少的步骤，最少量的寿司，但仍保留必须做的每一件事，并做到卓越。正如法国作家安东尼·德·圣埃克絮佩里观察到的：“臻于完美之时，不是加无可加，而是减无可减。”

你可以采用奥卡姆剃刀理论简化和缩小你的工作范围。当涉及目标、客户、度量标准、程序、重点工作、任务、邮件、邮件字数、会议、电话会议、在决策过程中需要签署同意的数量，以及其他工作时，把要做的事从多变成少。

这也正是那个对所有客户都说“行”，结果业务越做越往下掉的猎头顾问苏珊·毕晓普后来所做的。毕晓普使用了奥卡姆剃刀理论，精心地制定了下列简化规则，从她的客户名单中“剃”去了许多人，把她的服务集中在少数优质的客户身上。

1.只服务于媒体行业的客户，因为她对这个领域了解甚多。同时，撤销金融、消费品和零售服务。

2.只从事高端调查，每单的收费不低于5万美元。

3.不接受很急的活儿，只接那些按照市场价付酬的正常业务。

4.拒绝那些提不合理要求和难以愉快相处的客户。

这种改变使得她把工作范围缩小到了一种类型的客户身上——媒体领域里的高端调查，做更高质量的工作。少，同其能力适应；多，与其必须一致。

你也可以把奥卡姆剃刀理论应用到减少工作任务上。我习惯于在演示性陈述中塞进很多的幻灯片，这给了我一种安全感。后来，我要和一家欧洲大公司的首席执行官讨论一个领导力合作开发项目。他的办公室主任要求我在与他的老板会见时只用一页幻灯片。“一页幻灯片？”我难以置信地问他。

“是的，一页。”

不会吧？怎么把15页不同的幻灯片揉进一页里啊？我试着把4页幻灯片缩成了一页。随后我想：“什么是关键的问题？”我应用剃刀理论，“剃掉”了其他的幻灯片，只保留了一页。然后，我沉浸在了把图形做正确的努力中。我把过去展示在三页幻灯片上的话题集中到了一页上，并用三种不同的颜色涂在日程表上，每种颜色代表一个话题，将我原本想要传递的信息很好地表达了出来。这个视觉效果让那位首席执行官立即明白了项目的进展情况。

这一次，剃刀理论为我带来了什么不一样的结果呢？因为我不必去操作展示15页幻灯片，因而获得了45分钟，与那位首席执行官更深入地讨论了合作的项目。当我们的讨论结束时，他评价说，我们的会谈是富有成效的。

你可能会问：既然应用奥卡姆剃刀理论可以让人们更聪明地工作，为什么大多数人并没有这么做呢？问题就在于我们喜欢对我们的选择权保持开放。在《怪诞行为学：可预测的非理性》一书中，其作者丹·艾瑞里和他的同事通过一系列心理实验演示证明，人们总是黏在自己的选项上，即便那些选项已不再提供任何价值。“我们有一种非理性的强制力，以保持思想大门始终处于打开的状态。”艾瑞里解释说。尽你最大努力去工作，训练自己剃掉你为了获得个人心理舒适而黏着的任何选项吧。

什么时候你不应该专注?

当你想要“多做”和不专注时，存在两种情况，至少暂时是这样的。

1.当你需要形成许多新的想法时。当我们开始一个新的任务时，我们通常不知道最好的选择会是怎样的。在这个阶段，学术研究告诉你，这是形成和考虑许多想法最好的时段。如沃顿商学院教授亚当·格兰特在他的著作《离经叛道》（*Originals*）中所表达的：“许多人之所以没能发展出原创力，是因为他们没有形成什么想法。”在一个确定的点上，你必须精选出你的想法，聚焦在那个你能做得最好的事情上。在我们的著作《选择卓越》中，吉姆·柯林斯和我发现，最有创新精神的公司会首先形成许多点子，然后撇开不好的，在少数好点子上琢磨。在自己的工作中，你也应该这样做。

2.当你知道了自己的选项，但是不确定该选什么时。我在加利福尼亚大学一个高管教育项目中的一个经理，叫伯克利。她回忆起一个例子：当一个产品面临两个技术方案时，她的团队往往也不知道哪一种会更受市场青睐。最终，她和她的同事增强了对其中一个方案的市场前景的信心。一旦他们做出选择，就会立即抛弃另一个方案。“如果过早地选择一个方案，对我们可能会是一场灾难。”她解释道。“因为我们可能会选到其中错误的那个方案。”

把自己绑在桅杆上

在我们的研究对象中，有21%的人把诱惑和分心视为专注的大敌。专注和入迷的第二个策略是把自己和分心的事物隔绝开来。当我

写这本书的时候，我实施了这个策略。由于明白写作于我而言是一件多么艰巨的事情，而诱惑又耽误了我多少时间，因此我买了一台笔记本电脑，摆脱了网络浏览、邮件和即时通信软件——除了微软的文字处理软件以外的一切软件。我把这台没有网络、没有其他软件的电脑带到星巴克咖啡馆，每天做两个小时的封闭写作。一天又一天，我坐在那里，一杯高炭烧咖啡（无糖黑咖啡）陪伴着我和我的工作。我感到一种可怕的冲动——想去看我的邮件，但是我克制住了这种冲动，继续我的写作。没用太长时间，我就完成了本书的手稿。

对我而言，发生了什么？原来，我在不知不觉间采用了希腊神话中的一个策略。奥德修斯对那个美丽岛上叫作塞壬的女妖非常恐惧，因为她用她不可抗拒的美妙歌声诱惑过往船只上的水手，导致他们一个个地死亡。于是，他命令他的士兵们用蜡堵住自己的耳朵，然后把他绑在船的桅杆上。他告诫他的士兵，无论他怎么乞求，千万不要为他松绑。当他们的船经过塞壬的小岛时，她的歌声是如此美妙动听，让奥德修斯无法抵御。他恳求士兵们为他松绑，放他到塞壬身边去。根据他事先的吩咐，士兵们反而把绑他的绳子绑得更紧了。就这样，他逃离了诱惑。通过单一使用电脑的方法，我脱离了网络。我也是把自己绑在了桅杆上，当然，用的是21世纪的版本。

关键是要事先想出这样的策略，这样，你才可以做好准备，抵抗随时冒出来的诱惑。因为，诱惑总是会到来的。就在苏珊·毕晓普厘清了她的规则，确定了她不接受哪些顾客之际，有利可图的客户端又像塞壬的歌声一样向她招手了。可口可乐公司成了她的大客户，在她200万美元的年收入中贡献了10%的比例。现在，可口可乐公司提出，想跟她签订一个价值25万美元的合同，这也是迄今为止，她的单笔合同中最大的一笔。不幸的是，对方要求的调查不在媒体领域，而毕晓普刚刚告诉过她的员工，公司不再接受其他领域的业务。但是，她真的会拒绝这么大的合同吗？

在几周时间里，毕晓普辗转反侧，难以抉择。但是，当众宣布她制定的规则，就相当于把自己绑在了桅杆上。在与可口可乐公司代表会面时，她坚持了自己的原则，把自己绑在桅杆上。“当我说不的时候，膝盖在发抖，手心在出汗”，毕晓普回忆道，“抱歉，我们不能帮助你们”，她这样告诉两个感到震惊的客户代表，“除非是与媒体有关的调查，否则我们都不做。”正如她告诉我们的，如果不是有事先制定的规则约束，她不可能拒绝这样的合同。在我们的数据组中，毕晓普在“少做，入迷”方面的得分从底部的第20百分位数爬升到了顶部的第25百分位数上。她的自我约束有了成效。

毕晓普的生意开始转好，尽管有些缓慢。当她与英国的一家媒体客户签订了一个巨大的、高端的调查合同时，她从规则改变中获取了巨大的好处。“因为我们没有浪费自己的时间在低回报并且超出我们专业知识范围的调查任务上。”她能够一门心思地做自己擅长的媒体领域里那一小部分重点调查了。在这之后，大量媒体公司开始同她接触，而他们所执行的调查在深度和准确度上也得到了提高。她的生意开始兴旺起来，营业收入和利润两个指标双双上升。

我们对研究中那些最认同“少做”法则的20%的人进行了调查，问他们是什么样的习惯帮助他们做到专注和简化工作。许多人表示，做一些特殊的安排会让他们的工作不被干扰：有的人选择提早1小时到办公室，或者晚一点儿下班；有的人选择到安静的会议室里工作；有的人则会戴上耳机或者是把手机扔在一边。

这样的方法在如今开放的办公环境下是非常重要的。小隔断提供的保护不足以让你免受同事的干扰，有时甚至让你无法顺利地将工作进行下去。一家饮料公司的员工为了集中精力，在小隔断上拉起了钓鱼线。这样，当他们需要独自安静地工作时，就能把衣服像窗帘一样搭在钓鱼线上面。一家建筑公司的员工想出了独一无二的一招，他们戴上了橙色的臂章以告诉他们的同事：请不要打扰我。

有许多种方法可以把你绑在桅杆上。事先做好准备，这样即使你在办公桌前想要开小差，你也办不到。

这样可以避免我每两三秒钟看一次手机



图2–3

怎样对你的老板说“不！”

“少做”和“入迷”的第三种策略是管理你老板在工作范围内对你的期望值。有24%的人抱怨他们没有能力在老板缺乏方向或者公司组织机构庞杂、关系复杂的情况下保持专注。总的来说，如果你的老板同样认同“少做，入迷”的法则，你的确会更容易做到。许多卓越工作者报告说，他们的老板会给他们一个很清晰的方向，尽管设置了具体的工作目标，派给他们的具体工作却不多。

那么，如果你是在为一个喜欢“多做”的老板工作，又该怎么办呢？你并非像自己想象的那样一点儿权力也没有，向上管理并且说“不”，也是可能的。詹姆斯，一个管理顾问公司的普通经理告诉我，有一次，公司的一个合伙人要求他帮他做一场推广活动。“在截止日期到来之前，我已经在一个真的很重要的合并项目上投入了百分之百的精力。”詹姆斯说道。于是，他告诉这个合伙人，他很愿意提供帮助，但是他不可能同时既做好推广活动又做好合并项目。他问合伙人，他应该把哪个排在前面?

“你就不能两个都做好吗？”合伙人问道。

表2–1 你的老板是哪一类?

从下列关于老板的描述中，挑出最符合你老板（或者你）的一条。如果你挑出的都是右边的，那你的老板（或者你）就是“少做”型的。

	“多做”型老板	“少做”型老板
目标和策略	设定许多目标，或者目标模糊。 **实例：**“我们接受了每一个打电话给我们的客户，并试图通过我们最大的努力让他们满意。”（苏珊 · 毕晓普）	设置了清晰的目标，明白什么事不需要做。 **实例：**只做高端的调查，收费至少 5 万美元的项目。按照市场水准收费。（毕晓普）
优先清单	维持一张较长的客户清单，并不断增加。 **实例：**“她的老板经常对她提出自相矛盾的要求。”（调查参与者）	维持一张较短的清单，除非绝对需要，否则不再增加。 **实例：**“我的老板给了我明确的要求、截止日期和目标，允许合理的适当调查。”（调查参与者）
沟通	演讲和写作时冗长啰唆，观点不明确，句子不通，词不达意。 **实例：**“我们实际上认识到，工业即是这样一个地方，在这里，你能实际地看到补贴等式在很短时期内所发生的根本性变化。（美国电报电话公司 CEO）”[1]	演讲和写作时简洁、主题集中，观点明确。 **实例：**“我在特斯科工作时犯过错误。那是我犯下的一个巨大错误。”（沃伦 · 巴菲特）[2]

资料来源：1.露西·凯拉韦：“年度最佳法兰绒奖颁给……”，《金融时报》，2015年1月4日2.沃伦·巴菲特：“特斯科股票的‘巨大错误’”，见www.bbc.com,2014年10月2日，2017年6月6日访问，http://www.bbc.com/news/business–29457053

“如果你想要实现卓越工作，就不该这样。”詹姆斯回答说。“合并项目在未来的三周里需要我投入全部的注意力，日程表上可没有一丝容我怠慢的。现在的关键是拿出最佳的方案，如果你要我帮着做推广活动，那么我们需要更多的人加入合并项目。”

詹姆斯以为会遭到这个合伙人的斥责，因为他以训人“没用”而闻名。没想到，这个合伙人点了点头：“我想，你是对的。”詹姆斯向他建议，此事可以由一个刚完成了另一项工作的同事去做。

向你的老板解释清楚，你不是偷懒，没事做。你正在做最重要的事情，因为你想一心一意地把你的力量投入在少数的关键领域。如果你的老板不同意你去做最优先的事的话，问问他该怎么办。这样就把他加给你的担子推回给了他。你要防止被你的老板强迫拉进“多做、分神”的状态，因为当你应用“少做，入迷”的策略时，所产生的效果会比前者好很多。你的老板将会（或者应该）感激你。

当你的大多数同事接下了更多的工作，正在努力做事的时候，你还是要有勇气坚持“少做，入迷”策略。好消息是你可以从较小的事上做起。采用奥卡姆剃刀理论割去你工作中一些不必要的、非生产性的事务，找到一些方法“把自己绑在桅杆上”，只有这样，你才不至于破坏自己在最重要工作上的入迷状态。要求你的老板把你所负责的事情做个优先排序，这样你就会更清楚地了解应该把专注点放在哪个上面。

“少做，入迷”的观念凸显了我们还没有处理的一个重要问题：你应该把注意力集中到什么上面？如果把专注点和入迷的对象放在一个错误的任务上，那将是一条毁灭之路。如果阿蒙森骑在马背上探险，他不可能成功，不管他思虑得多深刻，因为在向南极冰原行进时，马匹没有优越性。如果苏珊·毕晓普把关注的核心客户定在金融，这个她知之甚少的行业，而不是媒体业中，她可能得持续地挣扎下去。在下一章里，我们将探讨应当把关注点放在哪里这个问题。

｜ 关键洞见 ｜ 少做，入迷 ｜

有关“更努力工作”的陈旧观念

传统观点认为，人们应该更努力地工作，承担更多的责任，完成更多的任务，取得更好的业绩。与这个观念相反，管理专家推荐人们通过选择小范围的工作来使自己变得专注。

有关“更卓越工作”的新视角

多做，通常是有缺陷的策略。专注的必要性也被误解了。专注并不像很多人所认为的那样，仅仅是简单的、通过有关选择以集中精力于较小的工作范围之内。这里有第二条更严苛的要求：你还必须沉迷于那些领域，产生超常质量的工作效果。实现卓越工作的第一步就是：“少做，入迷”。

丨要点丨

·我们研究对象中那些选择很少的关键性工作，然后付出极大努力，在那个领域获得卓越成绩的人，他们的得分比那些追求完成很多工作的人高出25%。在这本书所讨论的七大卓越工作法中，“少做，入迷”是最有效的方法。

·“多做”产生了两个陷阱。在“过于分散陷阱”中，人们承担了许多任务，却没有足够的时间去做每一项工作。在“复杂性陷阱”中，人们因在协调管理不同任务之间的相互关联上耗费了大量精力，从而导致时间浪费和难于执行。

·这一章强调了你能用于贯彻“少做、入迷”工作法的三种方式：

1. 使用“剃刀”：“刮”去不必要的任务、重点、会议、步骤、指标和规程。把你的努力引导到剩下的、你能做好的工作

中。问自己：我能运作多少工作以让我一定能做成行家里手？记住：尽可能地做减法，只做必须要做的。

2. “把自己绑在桅杆上”：提前制定毫不含糊的规则，以避开诱惑。规则要细化到不允许自己随时去查看邮件或朋友发来的短信的程度。

3. 对你的老板说“不”：向你的老板解释，在你的必做清单上增加太多的内容，只会妨碍你的工作绩效。在通往卓越工作的道路上，你不可能总是让你的老板高兴，但是只有勇于说“不”，你才可能在所选的范围内，运用你密集的努力，把工作做到极致。

---

1. 1英里≈1.61千米。——编者注

如果重新发现生活赐予我们的东西，我们就可能找到诗歌。

——内奥米·谢哈布·奈

第3章
重新设计工作

这是2010年清冷的春天里的一天。当校长格雷格·格林驾驶着他那辆破旧的箱式迷你货车进入底特律郊区克林顿戴尔中学的停车场时，他有一种可怕的感觉。几个小时后，他将收到一封邮件，是中学最近一次学生测试的成绩通知。如果说过往的成绩已经显示出了不妙的迹象的话，那么这次的成绩就更不容乐观了。

因为面临巨大的挑战，尽管格雷格做了极大的努力，还是没能改变克林顿戴尔中学学生成绩直线下降的情况。虽然州政府提高了毕业要求，却依旧对学校日渐捉襟见肘的财务状况不闻不问。与此同时，学生的需要却在不断增多。由于人口素质的变化和2008年美国汽车工业的垮塌，大约有80%的学生得接受州政府补贴的午餐。当地失业率已上升到14%，街区用栅木板隔开，整个城市变成了一个鬼城。孩子们的父母在为生活挣扎，学生们自然也就不可能把注意力集中到家庭作业或通过考试上了。他们有更为迫切的事要做，例如在他们的父母外出寻找工作时，照顾他们年幼的弟妹。

那天上午晚些时候，邮件终于到了。结果如格雷格担心的一样：学校糟糕的考试成绩把它拖进了全州垫底的5%的学校之列。此前，联邦政府通过了一项“争取最佳”的法案，将根据州所属学校在标准测试中的表现，奖励部分州教育资金。在密歇根州首府兰辛，为了改善教育情况，这个州的政策制定者们采取了一项行动：撤换某些学校的管理者，并草拟了一份将要重新考虑其命运的学校名单。到现在为止，克林顿戴尔中学还没被列入其中。但根据这次新的考试成绩，也许就在劫难逃了。

春夏之交，格雷格四处寻找可以逆转学校命运的机会。其所在行政区的行政运行经费尚有500万美元的亏空，没有多余的钱可以用于招聘新教师或改进教育方案。教师们不愿意像以前那样卖力工作了。他们尝试了所有的传统手段要求学生们好好学习：他们威胁学生，如果他们在教室里调皮捣蛋不好好学习，就取消他们上体育课的资格；他们举行了家长座谈会；他们往学生家长的邮箱里寄去了措辞严厉的信件。所有这些都没有用。孩子们变得灰心丧气，而这又带来一系列新的违反纪律事件。仅一个时长20周的学期，克林顿戴尔中学就发生了700多起违反校规校纪的事件。教师们精疲力竭："我觉得我掌控不了局面了。"格林在我们对学校的调查访问期间告诉我们，"我经历过多少个不眠之夜啊！"

2010年8月16日，学校的情况更糟了。格林的老板，即所在行政区的领导登门告诉他：州政府已经把克林顿戴尔中学列入失败学校名单。暴风雨就要来了——州政府将要关闭这所学校，把它改作一所特许学校。接下来很可能上演的剧情就是：校长被炒掉。"我将在几个月内失去工作"，格林这样想。

但是，这一幕并没有上演。两年以后，克林顿戴尔中学蒸蒸日上。通过毕业考试的学生人数创了纪录。格林仍然在掌权，而且成了全美的名人，上了电视接受采访，有关他的文章还刊在了《纽约时报》上。

究竟发生了什么？是华盛顿的那些官僚给予了高额的援助？是哈佛大学派出密使送去了成功教育的良方？不，都不是。在绝望中，格雷格·格林从一个意想不到的地方找到了灵感：棒球场！

几年前，在指导他儿子的少年棒球队时，他从You Tube视频网站上发现了一些教学指导视频，其中包括基础棒球示意图解。"这能帮助你真实地了解每一个位置的职责。"在我们的一次调查交谈中，他显得热情洋溢。格林决定把这个网站上的视频资料下载下来指导他儿子所在的棒球队，并且创建了一些自己做的视频资料。孩子们每周在家看

一次视频资料，然后来到棒球场做准备。“我意识到，自己并没有一遍又一遍地告诉孩子们该怎么做，”格林回想道，“我还发现，他们能够自己不时地回放视频。”

在大学期间打过棒球的格林为将近200个动作做了命名，包括防卫：“飞球”，“一位人和三位人”；投球：“投掷臂旋转”和它的“续集”——投球：“投掷臂旋转2”。孩子们非常喜欢这些叫法。训练于他们而言不是每周花上几个小时站在棒球场听教练讲解，而是做实际的比赛练习。这支队伍取得了连胜，孩子们的父母欣喜若狂。格林想：这件事还能有更深远的意义吗?

当他得到他的学校被列入名单的消息后，格林把老师们召集到会议室里开会。他连上了网络，给老师们看他的棒球教学视频。“我们把我们的教学拍下来，做成视频课件后放到网上，让孩子们随时可以看到。”他如此建议道。“这样的尝试在克林顿戴尔中学将会是多么疯狂的一件事啊！”但是，学生们将得以在家里或者公交车里看到教学内容，然后去学校做作业。教师们将不再在讲台上讲课，他们将更像一个教练，掌控整个过程：在家里上课，来学校做作业。

老师们听得直摇头，难道他们的校长疯了吗？看着这招行不通，格林又求助于数据。当年的早些时候，他曾经谋求过安迪·谢尔的帮助，此人是一个精通足球技术的教练，同时教社会学科，试验过“翻转”课程。谢尔教的其中一个班充满了慢性失败的气氛。“要想让学生们通过毕业考试，真的只有最后一个改变的机会了。”格林告诉我们。“我们不是要改变那些运转得很好的班，但对那些正在走向失败的班级，我们可以试试改变。”两个班给予完全一样的教材和作业，但是在困境中挣扎的那个班里使用全新的教学模式：在家看视频，来学校在老师的帮助下做作业。正如格林所解释的：“我们已经没有什么可害怕失去的了，为什么不试试呢？”

按照谢尔的试验做了几个月后，当格林坐在他的办公桌前查看学生的第一套考试成绩时，他觉得这份数据一定是哪里搞错了，采用全

新教学模式的班级的学生的成绩竟然比传统班的更好！学生中得分最低的也达到了C等。那些不得不蹲班留级的学生现在都牛气了起来。最牛的是，未通过考试的比例为零！

这样的成绩，怎么可能呢？格林怀疑，学生们之所以取得成功，是因为他们在教室里做作业可以得到帮助。一旦这些学生离开学校，就很难集中他们的注意力了——他们家里太吵闹，他们的邻里区域太危险，家务活儿和其他义务太沉重。如果他们在做家庭作业时遇到麻烦的话，这些学生通常没有地方可以寻求帮助，因为学科问题超出了他们父母的理解范围。在翻转的模式下，学生们无论在哪里都可以看课件——在公交车上，在他们的卧室里，在杂货店的休息椅上。而在教室里埋头做作业时，老师或者同桌又可以在他们搞不明白问题时帮他们释疑解惑。

格林最初的试验是非常鼓舞人心的，但试验的范围仅仅涉及一个班，也许这个成绩有偶然性呢？如果按照现在格林所建议的：在全校试行，风险又太大了。许多老师根据教学原则反对这个意见。这样做不仅有违他们在做学生时学到的每一个教学原则，而且颠覆了现行300年的教学模式。我们在克林顿戴尔中学采访时一个教学行政人员告诉我们，许多教师还对格林的动机怀有疑问。他们觉得翻转教学更像囊中羞涩的地区用技术手段替代教师的第一步。

格林告诉他的教师们，是尝试一下激进做法的时候了。他们必须重新考虑教学工作本身，重新设计并转变教学方式。“如果学生在家里无法完成家庭作业，我们为什么还要坚持把他们留在家里做作业呢？”

尽管格林费尽唇舌，起初仍只有一小部分教师同意这个改变。他所在行政区的一位官员非常怀疑格林的方法，她对格林说：“你是不可能把你的学校从名单中移出来的。”

可是，他做到了。对一个像格林这样满怀竞争意识的前运动员来说，竞赛开始了。他要证明，要么是怀疑者错了，要么就是自己错了。他们将在全校试行全新的教学方法。

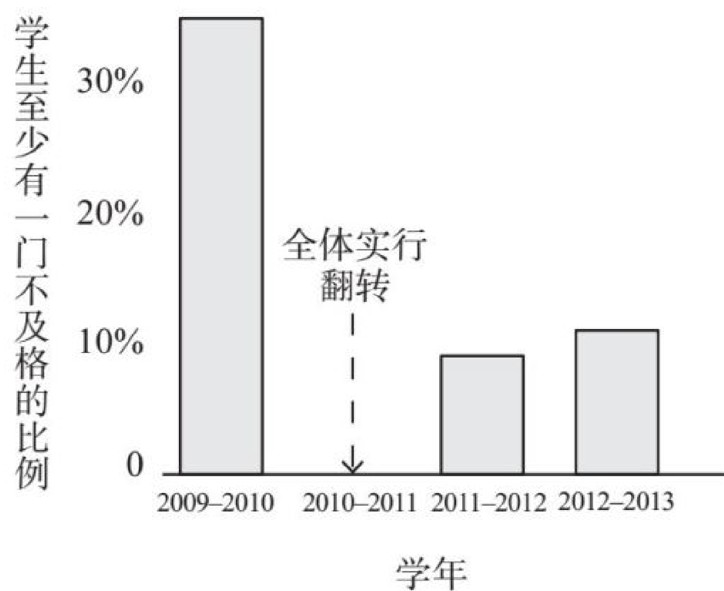
格林见了州里的教育监管官员，向他解释了自己的计划，得到了两年内暂缓对学校实施新模式改造的允诺。于是，他着手实施计划。2010年秋天，就像一项新试验一样，他们只翻转了九年级4个班的课程——数学、阅读、自然科学和社会学科。不及格率下降了。“终于轮到我们大笑的时候了，”格林说，“这个做法行得通。”

正如格林所意识到的，翻转模式行得通，因为它给予了更多的教师对学生、学生对学生的互动机会，这让学生们在学习上能够更主动地争取进步。过去是80%的课堂时间都给了老师讲课，只有20%的时间留给个人或者小组解决学习中的问题；现在，这个比率是按照20/80颠倒过来了。老师们重新得到了下班后和家人在一起的时间，因为他们再也不用面对桌子上堆得如山高的学生作业了。学生们也有了更多时间，可以帮助在生活中挣扎的家人。

别的学校也开始试验翻转教学的做法，但是没有一个学校像格林接下来这样做得彻底。2011年1月，格雷格·格林成为全美第一个在全校实行翻转教学的校长，这包括每一个班级，全部的700个学生。在接下来的学年里，他将在整年——春季学期和秋季学期都这么做。

学习成绩飙升。在翻转教学前，有35%的学生在一门或多门学科上挂过科，实行翻转教学后，这个比例下降为不到10%。与此同时，该校的毕业率从可怜巴巴的80%上升到2016年的94%。大学入学率从2011年的63% 跃升到2014年的81%。

在所有使用者中对七大卓越工作法贯彻程度的排位



毕业率提高

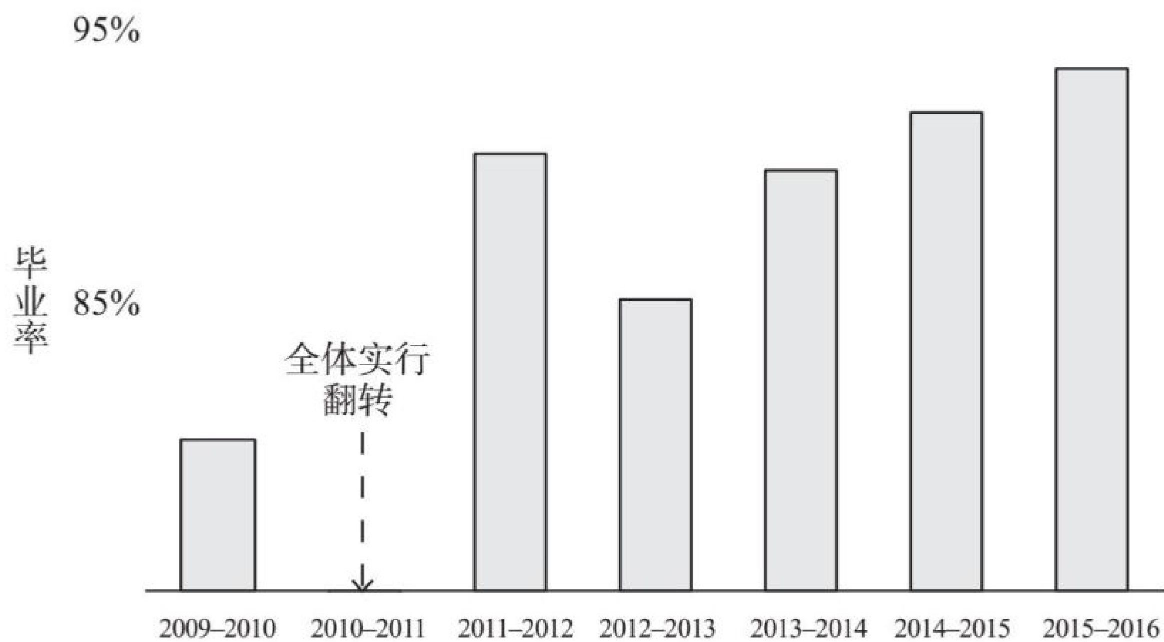


图3–1 实行翻转教学后成绩快速提升

为了做得更好，重新设计你的工作

为了改变学校的教学情况，格雷格·格林本可以要求教师工作更长的时间；可以用纪律来约束那些没有完成家庭作业的学生；可以安排更多的考试；可以把教师的工资和学生的分数挂钩，把学校的教学环境变成一个高压锅。利用这些选项，格林可以在原有模式里推动师生更加努力，即“多做”模式。那正是传统的“努力工作”的范例。然而，他采取的是重新设计工作本身、改变教学方式的做法。他找到了一条虽然同样努力，但取得的效果更好的路子——换句话说，卓越的工作方法。

正如克林顿戴尔中学的故事所说明的，有更卓越的工作方式能使我们精细、聪明地重新设计关键的工作。我们对5 000个管理者和员工的研究表明，这个方式是大有益处的。我们创建了一个含有5个陈述句的“重新设计”记分卡，包括：“彻底改造他们的工作，以增加更多的价值”“在他们的工作中创造新的机会——新的活动、新的项目、新的做事方式”“对特定领域的工作精雕细刻，在这个范围内做出很大的、卓有成效的成绩”。我们发现，平均来说，对我们的“重新设计”理念非常重视的人，反映在记分卡上的成绩比那些不重视的人要高得多。如果你想成为卓越工作者，你就需要像格雷格·格林和我们的研究对象中许多人一样，打破陈规惯例，尝试新的做法。

挤压橙子

在我们探讨如何以新方法工作前，让我们首先考虑一个问题：如果不重新设计，你该怎样增进你的绩效？显而易见的选择是以同样的方式投入更长的时间，工作得更辛苦。可能你已经在这样做了。在2009年由哈佛商学院教授莱斯利·佩罗和其研究助手杰西卡·波特所做的一项调查中，参与调查的有1 000人，其中94%的人报告说每周的工作

时间超过50个小时，50%的人令人震惊地说，他们每周的工作时间超过65个小时！也就是说，平均每个工作日工作13个小时。真不得了！在一个针对高收入者的研究中，管理学作家西尔维娅·安·休伊特和卡洛琳·巴克·鲁斯发现，有35%的人每周工作超过60个小时，10%的人超过80个小时。一份传统的每周40个小时的工作反倒变得像一份临时工作。

长时间的工作会提高绩效吗？尽管“工作更努力”的心态对此坚信不疑，但是真相是很复杂的。我们分析了每周工作时间与工作绩效之间的关系。就像下面这张挤压橙子图所展示的一样，延长工作时间的确可以提高绩效，但仅仅是在某一个节点上。如果你每周工作30~50个小时，那么适当增加工作时间的确提高了绩效。但是，一旦你的工作时间达到每周50~65个小时，再增加工作时间就可能适得其反了。如果你每周工作的时间已经达到65个小时，却还给自己加码，那么，你的绩效反而会下滑。

别的研究也同样证明了这种适得其反的效果。1914年，斯坦福大学的经济学家约翰·潘凯弗尔对英国一家军火工厂进行了调查，他发现，每周64~67个小时的工作时间所获得的绩效是最高的。一旦超过，绩效就会下降，曲线就会变平。无论什么工作岗位、什么行业，高点都会发生变化。

这就好像挤压一只橙子。起初，你能挤出许多汁液。但是，随着你持续地挤压，直到你的手指关节变白，你能挤出的汁液也只会越来越少。最后，你到达一个点。在这个临界点上，即使你用尽全部力气挤压，也不会挤出更多的汁液。但你如果能在挤压临界点上松手，效果则会好得多。这个道理跟工作时间是一样的。如果你一周已经工作了50个小时，就应该拒绝继续干下去的诱惑。而且，你该问问自己：“我可以更聪明地工作而不是工作更长时间，不是吗？”

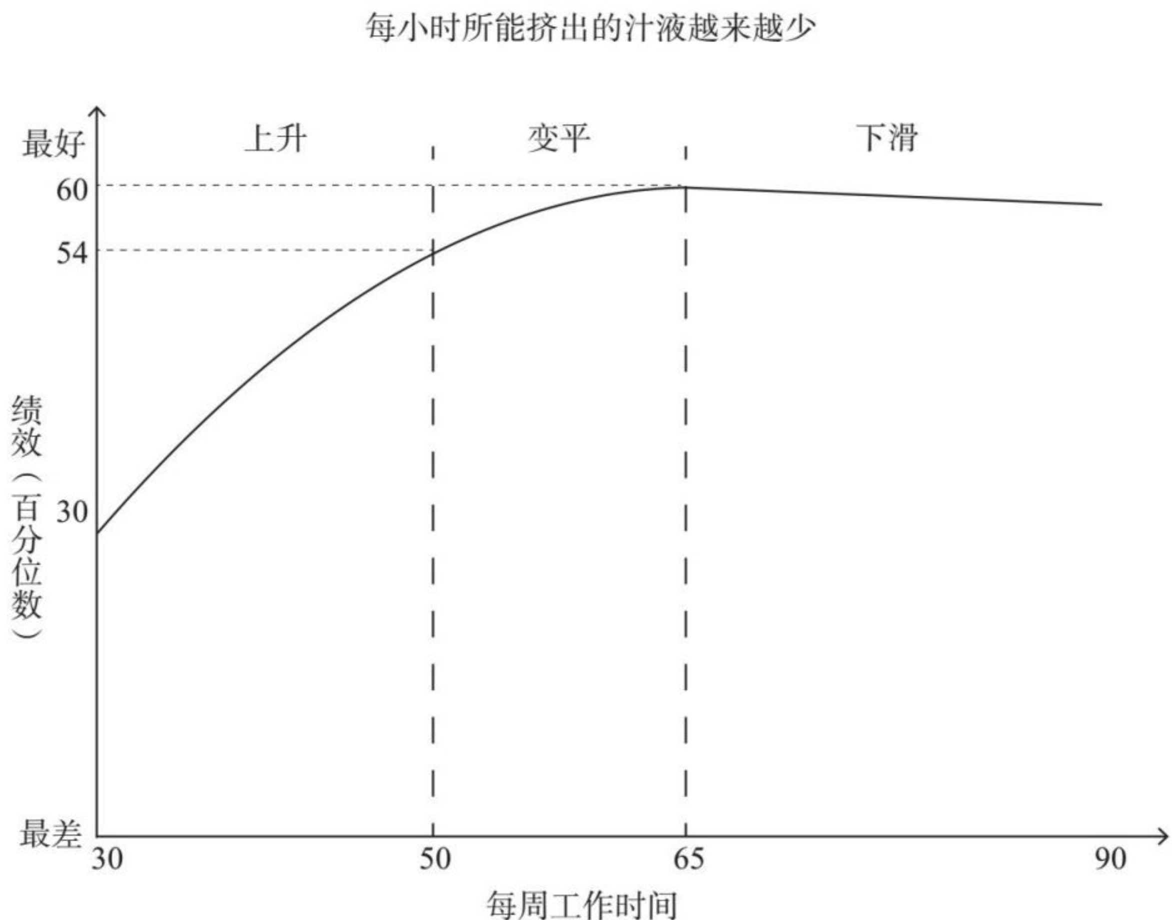


图3–2 挤压橙子效果图

注：依据对4 964名参与者的统计，详情见《研究附录》

重新设计与是否工作更长的时间无关，它只关乎你工作方式的转变。然而，并非所有的重新设计都能产生更好的结果。在我们的研究对象中，有一个经理每年改变一次组织结构，业绩却下降了；还有一个药品售货员，尽管改变了她的推销方式，却也收效平平。那么，导致这种区别的原因究竟是什么呢?

回到我们的数据中，我们发现，那些富有成果的重新设计在有件事上是共同的：价值。一个很好的重新设计为同样时间的工作输送了更多的价值。这引起了这样一个问题：什么是真正的价值?

正如我们的研究所暗示的，我们应该通过衡量我们的工作有多大的益处，来评估我们工作的价值。那是一个由外而内的观点，因为它把注意力引导到通过我们的工作而有益于社会的问题上。而与此形成对比的，是由内而外的观点，根据我们是否能完成任务和目标来确定其价值，对能否造福社会漠不关心。

有很多人甚至从来没有考虑过他们的工作是否有价值。我在惠普公司从事研究工作时曾去科罗拉多斯普林斯分部的办公室拜访过一位工程师。在介绍了自己后，他摆摆手对我说，他很忙，没有时间和我交谈。他确实很忙：他必须按照职责要求在那周完成一个工作目标——提交一份项目现状的季度报告给总部。他按时提交了季度报告，就像他以前提交的每份季度报告一样。目标完成了，但是，这是正确的吗？是的，不过有一点儿保留。据我所知，他并不知道公司的研发部门被分成了科罗拉多和加利福尼亚两个部分，所以这样的季度报告已经不需要了。他发去的报告只会躺在总部邮箱厚厚的文件堆里，没有人会去费心处理它们。根据其岗位职责，他完成了他的工作目标，但是其工作产生的价值是零。

以“从工作目标出发”的忠告为根据来规划你的努力是错误的。我们需要的是从价值出发，然后再考虑完成目标的过程。问问你自己：你所从事的各种工作活动都是有价值的吗？

你可能会感到奇怪，为什么有这么多像我们的惠普工程师一样，聚精会神地从事价值不大或者没有意义的工作的人。只有一个答案：可怜的工作指标。一个负责处理客户订单的普通员工报告说，他的准时发货率达到99%。这是一个令人印象深刻的百分比。但是，当他的老板回访客户时，有35%的人抱怨说，他们的订货到达时间滞后于他们要求的时间。为什么会这样？这个客户订单发货人是根据他的时间

表（由内而外的观点）从仓库发货，而不是根据客户要求的时间来发货（由外而内的观点）。

另一个问题是我们有一种有悖常理的趋向，把大量的为完成目标的努力和成就本身等同起来。在传统方法中，判断医生工作业绩的方法是根据他们看过的病人数量，而不是他们正确诊断的次数；判断律师工作业绩的依据是他们工作了多长时间，而不是他们是否给予了当事人很好的法律建议；销售人员的业绩是看其卖出了多少东西，而不是其卖出的东西对消费者是否有用...... 于是，人们习惯于以大量的活动来评价业绩，四处吹嘘他们有多忙，好像忙碌就等同于价值。人们误解了为完成任务的会议数量、工作小组、管理层、客户电话、客户拜访、商务旅行和飞行里程这些东西的意义，即使从客观上讲，这些活动全部放在一起可能也无法增加价值。忙碌并不是成就。

正如我们的研究所显示的，许多人通过采用由外而内的思维方式实在地增加了价值，把关注点集中到怎样才能有益于社会上（见之后关于怎样追求价值而不是目标的相关图表）。特瑞是新奥尔良一家食品包装企业的生产技师，他的工作是看管一个为食品罐贴标签，然后把它们装进包装箱里的机器系统。他的老板对他绩效的测定就是看他处理过的包装箱数量。但是，特瑞没有把自己的工作局限在这个狭窄的范围里。“不久前，”特瑞告诉我们，“我去了趟仓库，问那里的同事有什么需要改进的问题，他们说包装箱从机器里出来后有些变形——它们被密封了，这当然是必须的，但是它们的形状不够理想”。这导致仓库员工得花费额外的时间来装配货品，装包装箱的货车也因此不得不推迟离开仓库。

别追求目标，要追求价值

表3–1 价值导向不同于目标导向的案例

职业	目标导向（内部考核指标）	价值导向（对社会的贡献）
人力资源经理	审查 70% 的经理的年度绩效完成情况	确保 70% 的经理收到有关怎样改进工作的反馈意见
商业物流营运负责人	确保 85% 的货物准时发货	确保 85% 的货物准时送至客户手里
服装商店的售货员	向来商店的买主多推销一件衣服	只有在顾客想买的时候，才向他们推销
小学教师	完成三年的数学教学任务，获得新的教学任期	把 90% 的学生培养成精于数学的孩子
医生	一个月内为 160 个病人看病	准确诊断率达到 80%，并给予病人以恰当的治疗
律师	在第一季度获得全年 80% 的案源	在第一季度帮助 80% 的被代理人处理好他们的法律事务
大学教授	5 年内在权威期刊上发表学术论文 12 篇	发表 3 篇能实质提升（获得很高的引用率）该领域学术水准的论文
社会服务顾问（来自政府）	今年管理好 200 件有关救济对象的专题卷宗	确保 70% 的救济对象得到积极的结果（就业、住房等方面）
电话中心职员	每小时处理 10 个顾客电话	解决 90% 的首次致电的客户问题

特瑞重新设计了他的包装程序，让包装箱的外形更利于仓储和运输。这个变化提高了整个仓库部门的工作效率，并让货车得以准时发车。特瑞没有一定要这么做的职业责任，他只需要根据由内而外的理念自扫门前雪，仅仅把注意力盯在他程序中的包装箱数量上就好了。

他这么做是因为他有以价值为导向的观念，而不仅仅是简单地完成规定的任务了事。在我们的研究中，他是得分最高的人之一（排在前15%）。

为了让你更精确地理解价值这个概念，我们把它和人们关于生产力的传统认识做一个对比。下面就是传统生产力的等式：

一个人的生产力＝工作产出/小时投入

查尔斯可以听着音频文件每分钟记录60个字，而碧翠丝每分钟可以记录120个字，她的生产力是前者的两倍。现在，考虑一个强调价值的等式：

一个人的工作价值＝为他人产生的价值×质量×效率

价值等式取决于三个要素。第一个，如我们所看到的，你所做的对你的公司或其他人有多少益处。你能记下来多少文字不再是一个问题，重要的是这些记录下来的东西对他人有何益处。也许，记录这些文字根本就没有什么必要。如果对他人和社会没有任何益处，那么它的价值就是零（这就是等式中采用乘号的原因，如果你的所为，不能为他人带来益处，那么总体价值也等于零）。如果没有人阅读，不管你输入文字的速度有多快，都是没有意义的。

“为他人产生价值”这个短语意味着贡献于你的部门、你的办公室、你的同事、你的公司、你的顾客、你的委托方，或者你的供应方（甚至你的社区、你的朋友圈），你也可以采取各种形式，包括帮助他人把工作做得更好，帮助他们创造新的产品，或者发明更好的工作方式。特瑞帮助他的仓库同事解决了有利于包装箱堆放的问题，给发货带来了更多的便利。

关乎价值的第二个要素是你的工作质量——精确度、洞察力、新颖性，以及你的产品的可靠性。例如，我们想要的是没有误差的文字记录。格雷格·格林想要的是创造更高质量的教育。

对价值产生影响的最后一个要素是你的工作效率。在记录文字这个例子里，生产能力是通过速度来衡量的——每分钟输入文字的数量。速度也事关价值等式。毕竟，如果你只能提供每分钟10个字的无误差文字记录，你也不能对价值的增加带来什么贡献。

> 总而言之，我们用一句更精准的话来表述价值：在工作中，所谓的卓越价值，就是创造能极大地有益于他人的产品，这样的产品是高质量和高效率共同生产出来的。

有了正确的价值等式，我们现在就能更好地解决我们在上一章结尾时提出的问题。如果你想在工作中做到最好，你就必须追踪一些关键的任务，把你的努力引导到完善它们上来，即“少做，入迷”。但是，该将这样的专注用在哪项活动上呢？如果你打算去关注一些鸡毛蒜皮的事，那你还是先把关注对象选择正确为佳。答案是：重新设计工作，把专注点放在那些能使价值最大化的活动上，如我们上面解释过的价值等式。但是，你究竟该怎么做到这一点呢？

寻找价值

如果你生活在欧洲，而你用的是来自中国的智能手机或者电视，那么，从中国到欧洲，你的手机或电视就很可能得穿过一条将西班牙和摩洛哥分开的狭窄水道——直布罗陀海峡，才能到达你的手中。这个海峡是世界上最为繁忙的水道之一，也是全球贸易中心之一。一条条商船从遥远的港口到达这里，需要码头停靠，以卸下它们所装载着

的成千上万个集装箱。这些集装箱被卸载到别的船上或卡车上，再转运到别的地方。有这样一个码头，它属于丹麦航运巨头马士基集团旗下50多家公司中的一个，位于摩洛哥北部的丹吉尔港。



图3–3 摩洛哥丹吉尔APM码头

很多年来，这个码头都是由一个叫哈特穆特·佐列治的德国人负责管理。刚到这里时，这里设备运转合理，融资条件良好。但是，对于一个在其他港口，例如安哥拉、葡萄牙、法国和科特迪瓦等地工作了30年的人来说，佐列治对这里并没有什么特别的感觉。这里缺乏整体设施，正如在一次会谈中他所告诉我们的："运转过程的基本架构让你期待能有一个更重要的港口。"

为了帮助设施的完善，佐列治在解决第一个问题时用的就是"少做"的方法，他砍掉了那些产生不了多少收入的项目。丹吉尔港口每年要从进出港口的轮船和卡车上卸载和装载大约900 000个集装箱。为了增加收入，前管理团队开发了额外的"剥离服务"（工业行话），指的是把到达的集装箱打开，把里面的物品（例如汽车配件）卸到卡车

上。他们还设立了为卡车称重的有偿服务。尽管这些改善措施还指望通过这类服务的收费增加港口收入，而且它和主业的冲突并不大，但佐列治还是应用奥卡姆剃刀理论，淘汰了“剥离服务”和为卡车称重的服务项目，因为他认为这会分散港口做好主业的注意力。这个改变空出了员工们的时间和精力来改善主业，让它创造了最大的价值：装卸船运的集装箱速度变得更快，成本变得更低。

在采用了适当的“少做”方法后，佐列治和他的团队现在开始实践“入迷”策略，并检讨自己做得怎么样。有一天，佐列治在集装箱堆放场附近转悠，他注意到有件事很奇怪：在一些码头，卡车经常出现空车来回的情况。“他们在一艘轮船旁边装上集装箱，”他叙述道，“然后，开到巨大的集装箱堆放场将其卸下，再空车回到轮船旁等着装下一只集装箱。”这已经是一些码头用了多年的习惯了。佐列治认为，这是在浪费生产力。他想知道，如果卡车装载了集装箱直接驶往附近的货轮会怎么样，它们将不再空车返回。港口设施将更有效率地运转，而且不会增加成本。

佐列治要求码头的员工按照这个想法试试看，在卡车司机驾车返回轮船前，问问他们的同事是否有要装上船的集装箱可以捎上。不久，相关员工之间就配上了对讲机。通过无线电，司机们就可以找到更多的准备装上船的集装箱。然后，他们改进了他们的信息技术系统，以更利于确定等待装船的集装箱，就像出租公司调配出租车去接乘客一样。他们的座右铭变成了：绝不空驶。简单的重新设计（即“双循环”）就让卡车司机的效率翻了近一倍。

佐列治和他的团队还陆续实施了其他几项重新设计的举措。他们改变了集装箱堆放场的布局，以利于大型吊车的使用。但是，这项改变还没有完成。在世界各地港口发生的，诸如交通、劳工罢工和暴风雨天气等情况，依然可能导致服务迟滞。如果佐列治团队能够把这些因素考虑在内，并据此安排好船只，又会怎么样呢？他和他同事制定了一个程序预案，如果有需要，还可以安排集装箱船到该公司系统内

其他装备和设施良好的海港去处理货物。如果丹吉尔的情况影响到托运人卸载货物的能力，佐列治也可以派船只前去备用。这个网络体系在2015年为客户省下了大约7 300万美元。马士基公司会对这项额外服务收费吗？肯定会的。与此同时，该预案使得港口在遭遇暴风雨时，集装箱仍能在堆放场里进行有效率的堆放，这不仅为马士基公司省了钱，还减少了搬运集装箱的必须次数，省去了得多次搬动堆放在下层的集装箱的麻烦。

这些被重新设计的方案获得了成效。尽管设施条件一般，丹吉尔港还是变成了一个很棒的集装箱码头。在4年的时间里，在同样的资源和容量条件下，其年吞吐量猛增33%，达到了120万只集装箱。2014年，团队受到公司高层的奖励，得到了梦寐以求的“集装箱码头之年”的美誉。佐列治被提升为运营公司投资组合的负责人，管理包括马来西亚、阿曼、埃及、荷兰和摩洛哥集装箱码头的所有业务。

有许多人参与、实施了这些方案的重新设计工作，而哈特穆特·佐列治更是开启了创造价值的首创精神。正如他所解释的：“我心里一直在想着事情该怎么做，并且寻找新的方法来做事，以实现产量的变化。”佐列治最先专注的一件事是丹吉尔集装箱堆放场的进出效率。他认为，如果按照我们上面叙述过的价值等式执行，这个活动就能创造最大的效益，即选择了正确的事。然后，他确定了怎样和团队成员一起重新设计这项生产活动，并把它做得更好、更快，成本更低（见表3–2）。

表3–2 创造价值的5种方法

主要问题	提高价值的方法	实例
你在做正确的事吗?	**更少出错：**撤销或减少目前那些没什么价值的活动 **更正确的选择：**花更多时间在已存在的高价值活动上 **更多让人惊呼的工作：**创造新的高价值活动	惠普公司经理撰写的报告无人阅读；丹吉尔港码头的“剥离服务”和卡车过磅服务 哈特穆特·佐列治专注于提高集装箱的吞吐率。佐列治为海运公司和货运经营者提供的“常规服务”
你把事做正确了吗?	**五星级工作法：**找到新的方法，以提高你选择的工作活动的质量 **更快，更节省成本：**找到一种新方法让你选择的活动更有效率	格雷格·格林通过改变教学方法，提升了教学质量，以及佐列治的常规服务 佐列治“绝不开空车”的解决方案

重新设计阿基米德杠杆

佐列治对丹吉尔码头的改进是一种对其主要营运方式的改变。然而，有效的重新设计也并不意味着就一定能取得如此大的成功。多年来，耶鲁–纽黑文医院的医务人员一直坚守一条半夜给病人采血的制度。他们闯进病人房间，叫醒他们，然后把针扎入他们的手臂。这样，当医生们早上来上班的时候，就可以拿到病人的血液检查结果。

病人们愿意被半夜叫醒吗？愿意才见鬼呢！但是，医院里没有人质疑过这个做法。有一天，医院负责患者体验的主任迈克尔·本尼克读到一份来自医疗保险公司对病人的调查结果，其中有问及晚间病房是

否安静的问题，病人的不满意率让他大吃一惊。为了改变这个情形，他要求住院部医生："如果你们要在早上4点给病人采血，就一定得是临床必要的才行。而且，请叫醒我，我得看看这些采来的血究竟是用来做什么的。"从此，采血的时间被推迟到病人醒来以后，也从未有人在深夜叫醒过本尼克。在之后全美范围的调查中，这家医院的患者满意度水平从16%上升到了47%，对其医疗质量的批评也几乎没有了。通过从病人的角度考虑问题（由内而外），本尼克医生为病人创造了更多的价值。现在，病人们晚上可以睡个好觉了。在这个例子中，仅仅有关"病房安静"与否这个方面的一个小小改变，就为整个医院的服务质量带来了大大的跃升。

本尼克医生的介入揭示了一个深刻的道理：重新设计的关键不在于改变的程度，而在于改变所创造的价值。

在职场中，只需一点点重新设计就可以产生重大的影响。想开一个简短而卓有成效的会议吗？你可以先定好议程，并约束与会者，不让他们东拉西扯。给你提供另一个办法：把会议室里所有的椅子都搬走，让大家站着开会。有研究发现，相比坐着开会，站着开会可以缩短34%的时间，而产生的决议具有同样的质量效果。

想提高客户服务中心的绩效吗？你可以在培训方面多投入一些，再安排一次额外的异地团队建设活动（用另一组人代替他们的工作）。或者更简单，用茶歇的时间把员工们聚在一起进行讨论，效果远比单个征求意见强。麻省理工学院的桑迪·彭特兰设想，这个小规模的活动应由一个银行监管者主持。通过茶歇时间的小聚，客户中心的员工有了自由交流的机会，他们开始发展出成熟的、更具建设性的关系来。员工敬业度提高了，平均来电处理时间缩短了8%，之前的低绩效小组甚至缩短了20%。

这些细小却效果显著的例子，让人想起了希腊著名的数学家阿基米德的一句名言："给我一个支点和一根足够长的杠杆，我能撬动整个地球。"如何移动你家后院的一块巨石？当然，你可以请五六个肌肉发达的邻居来帮你，你们喊着号子推动它。或者，你可以用较少的努力取得同样的结果，只需要租一根杠杆，有一个支点即可。聪明的重新设计就是要找到那根众所周知的杠杆，以聪明的方式使用它，也就是更聪明，而不是更辛苦地工作。

重新设计适合每个人吗？

的确，你会说，"重新设计工作"，这听起来很棒。但也许，这只是对老板们——那些幸运的、极少数可以制定规则的人而言，对于大多数普通员工来说，重新设计的意义究竟是什么呢？我想知道，是否只有那些身居高位的人才能尝试重新设计，所以，我到数据库里去找答案。大为出乎我预料，我们找到了广泛应用这个做法的例子。我们的数据显示，在同样的测评标准下，高级雇员和初级雇员都做得很棒（见图3–4）。

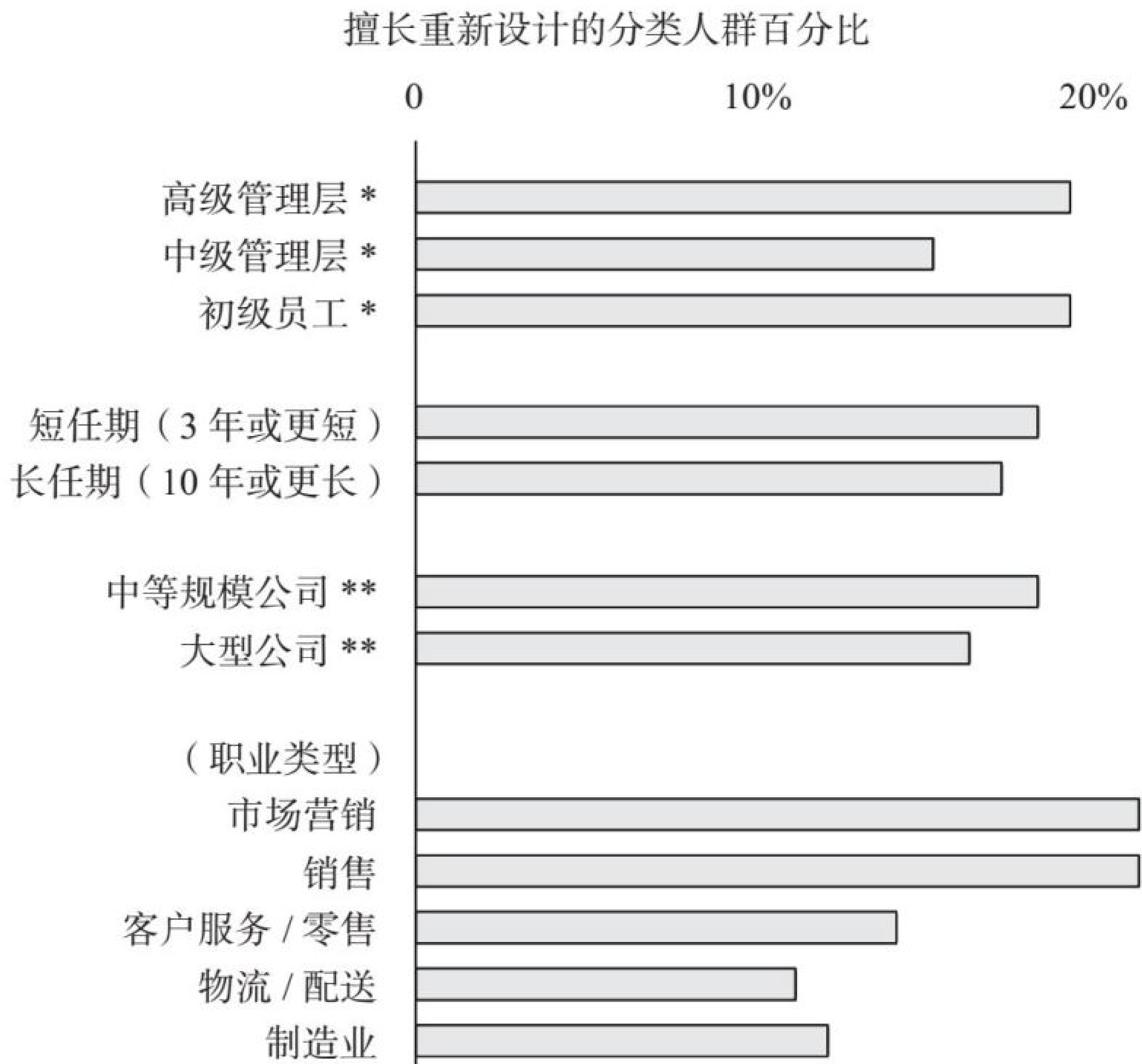


图3–4 被广泛采用的重新设计

注：这些数据来自在调查陈述中得分超过7分（完全同意）的人，“他在工作中创造了新的机会——新活动、新项目和做事的新方法。”注意，这在我们的评价里，只占1/5的比重。

* 高级管理层包括首席执行官、董事长、高级副总裁、总经理、部门经理。中级管理层包括监管人、办公室经理、行政官。初级员工包括非管理类职位，包括技工、技术员、用户支持、工厂工人等。

** 中等规模公司有2 000~5 000名员工；大型公司有1万名以上的员工。

同样，我原以为那些来公司时间不长的人不可能获得什么自主权来实行重新设计，但是我们的数据显示，那些任期不到3年的人和那些任期10年甚至超过10年的人，在进行重新设计的数量上没有什么差别。我还以为，在大公司实行重新设计难度会更大，因为那些机构的

官僚化倾向更重，有更多的规章制度妨碍重新设计。但其实，它们和那些中等规模的公司进行重新设计的比例大致相当。

最后，我认为，在确定无疑的“创造性”角色，如市场营销这个行业里，我们会看到更多的极好的重新设计。是的，在市场营销和销售这两个行业中，这么做的人比例较高。但是我们也看到，在我们推测的创造性角色较少的行业，例如客服、物流和制造业中，把重新设计做得很好的人也占了一定的比例。

总的来说，重新设计发生在许多不同的行业。当然，初级员工尝试重新设计的比例可能低于他们的上司。珍妮特是一家酒店培训公司29岁的培训师。在她所从事的针对前台接待员和餐馆服务员的培训服务中，珍妮特凭借自身力量，在三个讲习班开启了“翻转”教学模式。她在小组讨论前，会安排学员观看视频里的课程，并在上课时教他们做例题。她靠一己之力，就在培训中使用了格雷格·格林的方法，而不需要老板批准。看准了的事，说干就干。在重新设计这一项上，珍妮特得到了完美的7分，被置于顶部20%的绩效者中。

并非我们所有人都能有珍妮特在工作中的那种自主权，也并非所有的工作活动都允许被重新设计。大多数岗位的工作任务都是你不能改变的（例如，一个数学教师不能不按照教程来授课），但也会给你一定范围的空间。让我们通过两个实例来看看如何在你的工作中实行重新设计。

找到痛点

识别重新设计的机会，首先要抓住“痛点”这个折磨人的棘手问题。卡门是一个45岁的商业分析师，在位于新泽西的一家人寿保险公司里工作。她的职责是为这家保险公司的代理人处理分布在全美的客户工资表。多年来，她帮助保险公司的代理人办理被称为“第三方病假

工资”的问题。因为其间要经历一系列令人眼花缭乱的步骤和纳税申报的过程，而卡门平均每天都要接到一个代理人的电话，因此，她常常对需要通过的文书工作步骤感到不耐烦。这就是痛点。

一天，卡门决定做出改变。她联系了公司的软件程序员，请他们帮忙简化注册程序。“我们把混乱复杂的流程简化了，将其变成一个单用户界面……基本上只需要点击几下……每件事就都能被清清楚楚地分类处理。”现在，保险公司的代理人只需要花几分钟就可以完成登录步骤，工作起来顺风顺水。至于卡门，她在重新设计方面获得了完美的7分，在我们的5 000名被调查者中，排位于前15%的绩效者行列。

正如卡门的故事所证实的，痛点就是那样的：充满了痛苦，和“乐点”迥异，与“我想要的”不同。

在硅谷，风险投资家寻找的就是那些能治疗人们痛点的创业公司，因为人们渴望获得这样的服务。谷歌的创始人谢尔盖·布林和拉里·佩奇致力于通过网络解决消费者找不到正确信息的深层失望。贝宝的创建者修补了它的使用者把钱通过网络打给陌生人的设计漏洞。正如硅谷的谚语所说：“卖阿司匹林比卖维生素容易。”

坐在办公室里，你能发现哪些痛点？人们一遍又一遍地反复抱怨的东西是什么？是什么让人们深感困惑和饱受挫折，却只能咒骂“糟糕透了”？工作最容易在什么地方深陷泥潭？

我们要找寻的痛点可能有违直觉。当听到人们的抱怨时，我们总有一种视他们为牢骚满腹者而想踢开他们的冲动。可能卡门也在心里积聚了许多对那些只会生气的保险代理人的厌恶。但是，她超越自己的职责范围，同软件程序员们一起，创建了一个更好的应用程序。其实，有时候，抱怨者们的牢骚对我们的意义就像提供了一个服务：他们为我们识别了痛点所在，而且是免费的！

如果你能识别痛点，并帮助你的同事、客户和供应商解决他们最痛苦的问题，你就可以在工作中创造巨大的价值。不便之处越严重，人们身受其苦的痛楚越大，他们的哭喊声越响亮，强有力的改进行动所创造的价值前景就越可观。

问愚蠢的问题

有时候，我们没能进行出色而新颖的重新设计，是因为我们陷入了惯性网络之中。我们只能看见一个行动、一个过程，或者一个方法的当下作用。例如，一把锤子是用来把钉子砸进墙里的，那就是锤子的功能；学校里的教室是用来上课的；教师的作用就是站在教室前面讲课的——而不是像在翻转课堂里那样，成为一对一指点学生的教练。正如丹尼尔·平克在其著作《内驱力》（*Drive*）中所讲，我们被一个叫“功能固着”的东西限制了——我们无力解决问题，因为我们的观念被固化在一直得那么做的定式上了。

有效的重新设计要求我们卸下我们所习惯戴着的脚镣手铐，问问事情为什么会是现在这样的，是不是有更好的替代办法。要想获得这些发现，我推荐你从提问下列这些“愚蠢的”为什么开始：

为什么酒店要设置前台接待来负责办理入住手续?

为什么我们做陈述讲话时要辅以幻灯片?

为什么我们把周一上午的会议称为“员工例会”?

为什么孩子们会有两个月的暑假?

为什么我们必须提交费用报告?

为什么病人做了外科手术后还要在病床上躺两天?

为什么我们要做年度绩效考核?

一旦你进入这种提问的思维习惯，就会开始进一步思考“假如……将会怎么样”的问题：如果学生们只放一个月的暑假，另一个月用来做社区服务，会怎样呢？如果病人手术后不在医院的病床上躺两天，而是回到家里，由医院卫生保健人员通过远程监视器指导他们，会怎么样呢？如果删掉陈述讲话中的幻灯片，代之以问题讨论的方式，会怎样呢？把问“愚蠢”问题和问“假如……将会怎么样”结合起来，能够帮助你发现一个漂亮的重新设计，提高你的工作绩效。

我们今天使用的很多工作方法都是工业革命早期诞生的，已经非常老旧。令人畏惧的绩效评估至少可以追溯到20世纪40年代，之后，它又从20世纪初弗雷德里克·泰罗的科学管理工作中吸取了灵感。伦理规章和别的职业规则产生于19世纪，那时，现代职业刚见雏形。

如今，技术正在颠覆许多这样的惯例，人们正在超越“一如既往”的思维模式，开始质疑工作究竟应该如何完成。在这个爆炸性的时代，企业取得领先的方式是创新产品和服务，个人取得进步的方式是创新工作。

> 别把自己视为一个普通的员工，而要把自己当作一个创新工作者。寻找和治疗痛点，提出“愚蠢”的问题，把注意力聚焦于怎样重新设计和为社会创造极大的价值上。

擅长重新设计其工作的人懂得在正确的事情上努力，并把这些事情做正确。在我们的研究对象中，做得最好的人还同时明白一个基本的、有关改变的道理：你不能从一项重大的重新设计工作中很快地跳到另一项上去。一旦做出重大改变，你就必须黏在上面，并随着时间推移一点点地改进它。格雷格·格林校长懂得，实行翻转教学模式仅仅是个开端。从这以后，他和他的团队必须学习怎样一天天地把这个翻转教学方法运用得更好。但是，面对工作绩效，你该怎样持续地学习和改进你的工作呢？这就是我们将要转向的话题。

| 关键洞见 | 重新设计工作 |

有关“更努力工作”的陈旧观念

一个人工作的时间越长，就做得越好。卓越工作就是实现现有目标、任务，并根据对其职责的描述、定义去衡量它。

有关“卓越工作”的新视角

如果你每周已经工作了50个小时，还要增加工作时间，这对提高你的绩效不会有什么帮助，甚至会让情况变得更糟糕。为了取得更好的绩效，你需要重新设计你的工作，颠覆现状，精细地创造新任务、新目标和新衡量指标这些能够最大化你的工作价值的方面。

| 要点 |

·我们对5 000名管理者和员工的统计分析表明，那些懂得重新设计自己的工作的人所取得的工作绩效要大大好于那些不这么做的人。

·根据我们的统计分析，如果你每周的工作时间在50个小时以内，那么绩效会随着你的工作时间的增加而提高。一旦超过50个小时，增加的工作时间的效益就会开始变小。超过65个小时，增加的工作时间将导致绩效下滑。因此，在工作时间上超过他人并非聪明之举。

·好的重新设计创造了更多的价值——工作活动带给他人的好处。由外而内的重新设计同传统的由内而外的目标、任务和

衡量指标设置方式有很大的区别。人们或许可以达到他们的目标，并且富有成效，但生产出来的产品可能根本没有价值。

·价值等式强调三个不同的成分。在工作中产生巨大价值，就是创造极大的有益于他人的产品，这就是有效的和高质量的工作。

·探索5种重新设计工作的方法，以创造巨大的价值：

1. 更少的失误：删掉现有的那些没什么价值的活动。
2. 更多的正确：增加现有工作中的高价值活动。
3. 更多让人惊呼的工作：创造新的高价值活动。
4. 五星级评价：提高现有工作的品质。
5. 更快、更省：更有效率地完成现有的工作活动。

·从何处开始重新设计你的工作？你可以寻找和治疗痛点，你可以问“愚蠢”的问题。

成功后自大的表现，就是认为你昨天取得的成功经验到了明天仍然有效。

——威廉·波拉德

第4章
循环学习

2010年4月5日，俄勒冈州波特兰市30岁的丹·迈克劳林辞去了他薪资不菲的商业摄影师工作，打算成为一个职业的高尔夫球手。他计划整天练习打球，靠过去5年挣下的钱过活。这里只有一个问题：丹从来没有玩过整场的高尔夫，仅仅在练习场里挥过几次杆。他也从来没有参与过竞技体育项目，只在中学期间参加过一年多的越野赛跑。尽管自己并非完完全全的“沙发土豆”[注]，但他也还算有自知之明，“比起奥林匹克短跑选手尤赛恩·博尔特，我的确离沙发土豆更近”。丹是不是很疯狂？

丹描绘他的追求如同一场实验：“证明给自己和他人看：在生活中追求一个新事物，任何时候开始都不晚。”在读了马尔科姆·格拉德威尔的畅销书《异类》（*Outliers*）后，他知道了，人在通过10 000小时的练习后，可以掌握一项新技能。于是，他精心制订了“丹计划”：每周练习打高尔夫球30个小时，连续7年，以积累那本书中说的10 000小时。

经过5 200个小时的练习，丹打高尔夫球的技术走上了正轨。他取得了障碍2.6分的成绩。这个成绩对任何一位高尔夫球手来说，都是一个华丽的得分（数字越小越好）。因为一般的男性高尔夫球手的障碍成绩是14.3分。丹的障碍成绩让他成为美国2 400万名高尔夫球手中位列顶部5%位置的球手。丹也许永远也成不了职业高尔夫球手，但这一点并不要紧。毕竟只用了4年的时间，他就已经取得了如此非凡的成绩。

他是怎样做到的？是的，他有一队支持他的人，包括一个职业高尔夫指导，一个力大无比的训练者，一个私人教练，还有一个脊椎按摩师。你可以想象得到，他还投入了“一吨”的练习！他日复一日、月复一月地去训练场，在闷热难耐的日子里，在瓢泼大雨的天气里，在滴水成冰的季节里，他经历了一次一次又一次的失败。正如我们的父母和教师所灌输给我们的，掌握一门技巧意味着不间断地重复它。熟能生巧，不是吗？

错！成功的秘密并不在于重复。通过10 000小时的练习就能掌握一门技巧的说法是在误导人们。一年时间的反复练习和以同样的方法练习10年的人一样，都不可能取得完美的结果。相反，唯有采用一种确定的方法练习，才可以达到完美的境界。佛罗里达大学教授K.安德斯·爱立信和他的同事们一起，对人们是如何掌握音乐、科学和运动技巧的进行了研究。正如爱立信和罗伯特·普尔在他们的著作《刻意练习》（*Peak*）中所述，掌握这些技巧有两个因素：其中一个，是的，就是重复的时间。但是更重要的是另一个，爱立信创造的一个新词——“刻意练习”。那些进步得最快的人会仔细地评估结果，根据已知的优秀标准征求反馈意见，并努力纠正反馈中所揭示的微小缺点。这一目的性强、沟通顺畅的练习方式，解释了为什么有些人比其他人学得更快。

丹就是这样投入地进行刻意练习的。当他在测量他的高尔夫挥杆力量和球落地的位置关系时，他一丝不苟——“它不仅仅是洞口偏左一点儿，而是偏左了11英尺[注]”。他知道击球落到平坦球道的百分比（40.9%），偏左的百分比（31%），以及偏右的百分比（28.1%）。他追踪每轮高尔夫操作的精确度，用曲线图表示他的成绩变化（41.5%的不规则性，23.5%的沙滩救球成功率）。他还在亚特兰大郊外的一处外部设施里，利用成熟的3D（三维）技术对自己的动作进行了三维扫描。他把这些信息提供给他的教练，并得到了珍贵的意见反馈和下一杆的具体建议（教练可能会说：“把你的站位放宽1英寸”）。

丹还通过监视器追踪影响他进步的一个关键性性能指标——他的障碍得分。

这么做的结果就是，他的训练对他非常有益，远远超过了根据模糊的衡量指标，一遍遍地做简单挥杆练习所能达到的效果。丹曾经像其他的高尔夫球手一样，不怎么琢磨，只是反复地击球。他们没有把注意力高度集中到自己正在做的事情上来，所以进步很小。丹对每一分钟的练习都做了统计。这就是有质量的学习，而不是数量上的简单重复，这样的做法帮助丹在短短4年的时间里取得了2.6分的障碍成绩。

因为体育、音乐、棋类和拼字领域里很多一流高手通过刻意练习取得了令人印象深刻的一流成绩，因此你可能会想，职场上的员工大军也可以凭借这个方法掌握特定的职业技能。但是，大多数人并没有这么做。企业一直渴望改进技术，诸如“六标准差”和被整个领域称为“有组织的学习”的兴起，就是旨在帮助企业改善制造业、物流、客户订单和服务等方面的质量，但刻意练习的方法并没有扩散到这类组织机构以外的地方，所以也没有在个体员工中得到很好的传播。你可以看到，很少有人在努力地用丹的方法提高他们的工作技能，人们的开会方式、做陈述讲话的手段，以及推销商品的言辞，和他们以前的做法毫无二致。他们变得“够好”，却不卓越。

对那些希望提高工作技能的员工而言，他们也面临着一些挑战。专家们没有明确地说明，人们该如何利用刻意练习的方法持续学习工作技能。大多数单位都没有对这样的技能训练和绩效考核给予专门的支持。刻意练习要求经理或普通员工每天都能得到有效的意见反馈，然而，这种反馈大多数人只能在年终总结的时候得到。想象一下，如果网球天王罗杰·费德勒一年才能从他的教练那里得到一次关于发球的反馈意见会怎么样呢？“嗨，罗杰，我观察你的发球已经一年了。我认为从下一年起，你的发球应该稍稍偏左一点儿。”很荒谬，是不是？但是，我们在工作中至今还在这么做。

刻意练习也与如今急急忙忙的职场现实有所冲突。在体育和艺术活动中，“训练”的概念还包含在正式比赛或演出之前，要进行预赛或彩排。但是，绝大多数员工会把他们的固定工作放在一边去预演技能吗？不可能，他们太忙了。比起公司里的雇员，运动员还有轻松的间隙，例如测定比赛结果时间。丹可以追踪他的高尔夫击球动作和球的落点（在球洞偏左11英尺处）。但是你如何测定工作技能，例如对工作进行优先排序，制作一段推销辞，处理一个顾客的投诉，起草一个予人印象深刻的邮件，在会场聆听一个讲话呢？

因为这些原因，一些专家不主张把刻意练习应用到个体的工作中。如爱立信教授所解释的，刻意练习只在这样的情况下起作用：某人的工作有清晰的绩效指标，他或她知道出色表现所需要的技能，这些技能能够被分解成不连贯的步骤。“哪些领域不适合？”他写道，“如今职场里的许多职业都不适合——商业经理、教师、电气技师、工程师和顾问，等等。”

恕我难以苟同。事实上，刻意练习转化到工作场所的效果比我们想象中更好。但这里有一个关键问题：正如我们在研究中所发现的一样，我们不能简单地把刻意练习的方法“拷贝、粘贴”到工作场中所去。我们一定要有不同的版本——即我所谓的“循环学习”。那些在工作中提高了其技能的员工和管理者，都遵循了数个你在传统的（例如在表演艺术和体育运动的刻意练习中）所没有发现的策略。他们摒弃了孤立的练习，以利于在工作中学习，以运用于实际的工作活动之中，就像把组织会议或陈述发言看作学习的机会一样。他们每天只花短暂的时间学习，而非像运动员或音乐家那样每天进行三四个小时的训练。他们依靠的是非正式却及时的、来自同事和老板的直接反馈，而非教练的指导。他们还会采取行动来衡量工作场景中的各种“软”技能。我将详细说明，接受循环学习的人该怎样遵循6种专门针对工作的高效策略。

在我们研究的5 000人中，那些采用循环学习方法的人比没有这么做的人在工作上所取得的效果要好得多。我们制作了一个由6个方面组成的循环学习记分卡，上面包括诸如这样的短语："在努力改进中做出变化""尝试新的工作方法""从错误中学习""保持好奇心""别认为他/她懂的最多""多做试验"（每一项的完整措辞请见《研究附录》）。我们发现了一个清晰的结果：在我们的绩效排位中，有效学习者比低效学习者可能要高15个百分点。例如，在某公司所有的推销员中，一位推销员目前的工作排位进入了顶部20%的位置。通过循环学习，她可能会上升到顶部5%的位置，成为一个杰出的推销员。

在我们的研究中，位列前茅的学习者并不是通过疯狂的努力工作和一遍遍重复同样的习惯取得的高分。他们平均每周工作48个小时，只比那些普通的学习者多了一个小时。他们之所以能实现卓越工作，是因为他们在工作学习时，专注于每一个循环的质量。为了了解他们是如何做到这一点的，让我们从细节上看看我们的一个研究对象，她寻求改进自己的工作技能，时常检讨工作方法，从失败中学习，最终成为排在顶部10%的人之一。

工作中的循环学习

布列塔尼·加文，加利福尼亚拉荷亚斯普利斯医院一个食物和营养服务经理。她刚开完一个会议，这时，手机响了。电话是她的老板打来的，告诉她一个病人对午餐质量大发雷霆。"哦，不。"布列塔尼嘟囔道，"再有一个我可受不了！"她的团队为病人、员工、家庭成员和访客提供餐食。在热烘烘的炉灶边和后仓库里工作的22位一线员工确信，432张病床上的病人都得到了他们所需要的营养餐。然而最近几个月，这个团队表现欠佳。病人们的满意度分数让人失望，员工们的敬业度也只处于一般水平。几乎每周布列塔尼都不得不赶到病人的房间里，就餐食的质量向他们道歉，并亲口尝尝她的团队做出来的饭菜。

布列塔尼在监管人这个位子上工作了大约一年半，鉴于她管理的这个部门的糟糕的表现，她开始怀疑自己是不是“做不了管理这件事”。她保持着很高的工作积极性，但是觉得自己并没有什么优势。她大学肄业，学的是营养学而不是商业管理。她知道，自己的工作就是围绕着一个机构的食堂转，但也知道自己作为一个管理者，在工作方面还有相当大的改进余地，尤其是在管理方面，她要培养团队成员解决问题的能力。每天，她的团队成员都只是迈着沉重的步子开始做同样的事情，满足于保持现状而不是去改变它们。“没有什么革新或新点子产生，”她说。然而，布列塔尼并不知道怎么激发他人提出改进的建议。就像许多管理者一样，她习惯的方法是，有什么问题冒出来，自己亲手去解决就是了。

布列塔尼需要学习一种新技能——如何与她的团队成员在会议上进行思想交流。她可以在会上提出一些问题，征求团队成员的改进意见，因为他们不大愿意主动讲话。第一次开会，没什么进展。上午10点45分，在她的团队员工会议上，布列塔尼提出的问题是这样的：“对于你们自己的工作，有什么关心的吗？”像往常一样，他们仅仅含含糊糊地回应她：“没有。”布列塔尼吃不准怎样提问，怎样活跃会场气氛以引起讨论，所以大家也没有敞开心扉讲出自己的意见。

她在斯科利普斯研究所参加了一个正式的培训项目，之后她实践了学到的方法。在2015年2月某个上午的一个员工会上，布列塔尼尝试了一种新的提问方法。这一次，她不是以“你们有什么想法吗”为开头，而是用了另外一种不一样的提问方法：“在关于改善病人伙食方面，你们有什么想法？”她的培训导师史蒂夫和马尔尼斯建议她，这样一个看起来很细小的词语变化有助于邀请人们贡献他们的意见。确实如此。一个员工回应道：“我们先从敲门和对病人做自我介绍，例如告诉他们，我们是食堂的人，这样开始怎么样？”

好的，这是一个很好的结果：一条建议！布列塔尼肯定他说：“好，非常棒！”随后，会议又陷入了沉默。但这毕竟是以前从未

有过的开局。在那天的事后汇报中，导师史蒂夫问她是怎么做到的。布列塔尼却回答说，她不知道怎么问后续问题。他们想出了一些修改意见来更好地问第二个问题。

尝试提出问题，布列塔尼刚刚完成了她的第一次循环学习。她用了一种新的提问方法（“做”），以判定所征求意见的第一个结果（“测评”），并从史蒂夫那里得到了关于后续提问方式的分析和建议（“反馈”），这又改变了她关于第二个问题的提问方法（“修改”）。这些基本步骤在所有行为学习模式中都很常见，但和高尔夫球练习者丹的基本方法还是有所不同。布列塔尼渴望的技能比丹的更为抽象（“产生建议”与“可观察的挥杆动作”对比）；她渴望的结果更难以测评（“员工的建议是否是个好主意”与“球落在偏球洞左边11英尺”对比）；建设性的反馈意见更难以获得（“改变问题”与“在俱乐部打球时站姿稍宽1英尺”对比）。

布列塔尼的学习与丹的刻意练习方法的差别，显示了边学习边工作这种方式固有的挑战性。她把自己追求的抽象技能分解成具体的行为（提出一个好问题），通过聚焦两个指标来测评自己的行为（提出和实施建议的数量），再通过与导师的密切交流，得到建设性的反馈意见，以及自己团队的意见反馈，这个过程每天只需几分钟就可以完成。

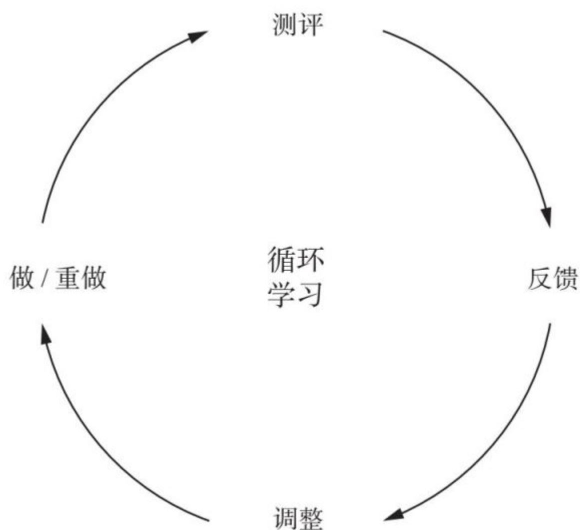


图4–1 循环学习的基本步骤

接下来的一周，布列塔尼召开了另一次全体员工会议。她再一次提出了这个问题：“在改进对病人服务方面，大家还有什么好的意见？”一个员工建议说：“在我们离开病房时，问问病人我们还能为他们做些什么。这样怎么样？”布列塔尼接着他的话回道：“不错，好极了。你什么时候可以开始这么做？”另一个员工闷声闷气地回应道：“我们随时可以开始。”那天的会就是这样。天哪，以前可没有过这样的结果。在听完她的汇报后，马尔尼斯建议说，她需要明确地要求员工们这样做。于是，布列塔尼修改了她的想法，完成了她的第二次循环学习。

在几周后的员工会上，她再一次地提出同样的问题：“有关改进病人服务的问题，你们还有什么建议吗？”员工们这次有些激动了，提出了很多建议，包括：“我们的采购计划能做得更周密些，以避免库房缺货吗？”布列塔尼回应道：“这个建议很有意思，让我们在更小范围的会上商量个解决办法好吗？”会后，他们改进了采购计划。在她向史蒂夫汇报了这次会议的情况后，他表扬了她的进步，并且一起规划了下一步的改进方向。通过三次循环学习，她最终掌握了征求意见的艺术，并且确信员工会遵守他们的承诺，把改进工作坚持到底。

就这样，布列塔尼通过几次循环学习，解决了许多问题。她的老板也一次次地参加了她组织的会议，并且提出了反馈意见。布列塔尼还学会了怎样节约宝贵的会议时间（在循环学习中贯彻实施）：少谈论数据，多讨论怎样解决问题（另一次循环学习）；征询员工的意见［作为一个经理，她该如何支持他们的工作（另一次循环学习）］；以及如何落实先前在会议上讨论过的改进意见（另一次循环学习）；等等。

布列塔尼在这些学习过程中，表现出了谦逊的态度。在“她不认为自己知道的最多”这条陈述上，她的老板在记分卡上给了她最高分。她还从自己的失败中学习，这是她努力改进的一个重要方面。在“从失败

中学习，以避免重复同样的错误方面做得极好”的这条陈述上，她的老板在我们的学习记分卡上也给了布列塔尼最高分（“完全同意”）。而我们研究的5 000人中只有17%的人能达到这样的高分，几乎一半的人得分较低或者很低。这也表明，许多人可以从失败中受益，并变得更好。

> 布列塔尼的进步让我们发现，是每一次这种质量的循环学习帮助她实现了工作改进，而不是绝对的数字。想象一下，如果她只是尝试没完没了地重复，而没有从失败中学习，没有意见反馈，没有最小限度的修改，她会怎样？她会投入大量的辛勤劳动，却收效甚微。工作中的学习不是1万小时的练习，而是要确保你的每一次循环学习都是高质量的。

布列塔尼从她的努力中，获得了超常的进步。我们要求她的老板评估布列塔尼循环学习前后的绩效表现。在学习前，她的老板将她排在顶部30%的员工行列。经过18个月的循环学习，布列塔尼的位置被她老板上移到了顶部10%的“杰出”行列。

她整个团队的工作绩效也得到了提高。员工们在13个月里，提出了104条改进工作的建议，其中有84条已经得到实施。这些改进项目的进展每周都会张贴在部门的公共告示栏上，所有人都可以看得见。这些改进项目包括：

·在垃圾桶底部置入一个隔断，以减少垃圾桶的容量。（可防止保洁员因垃圾太重而背部受伤。）

·增加库房货架上的隔板，让每一件食材都可以放得下。有了足够的食材储备，就可以在正餐时满足病人的各种口味要求。

·改变随时从冰箱中取出牛奶的方式，以确保牛奶不会在餐食准备阶段变质。

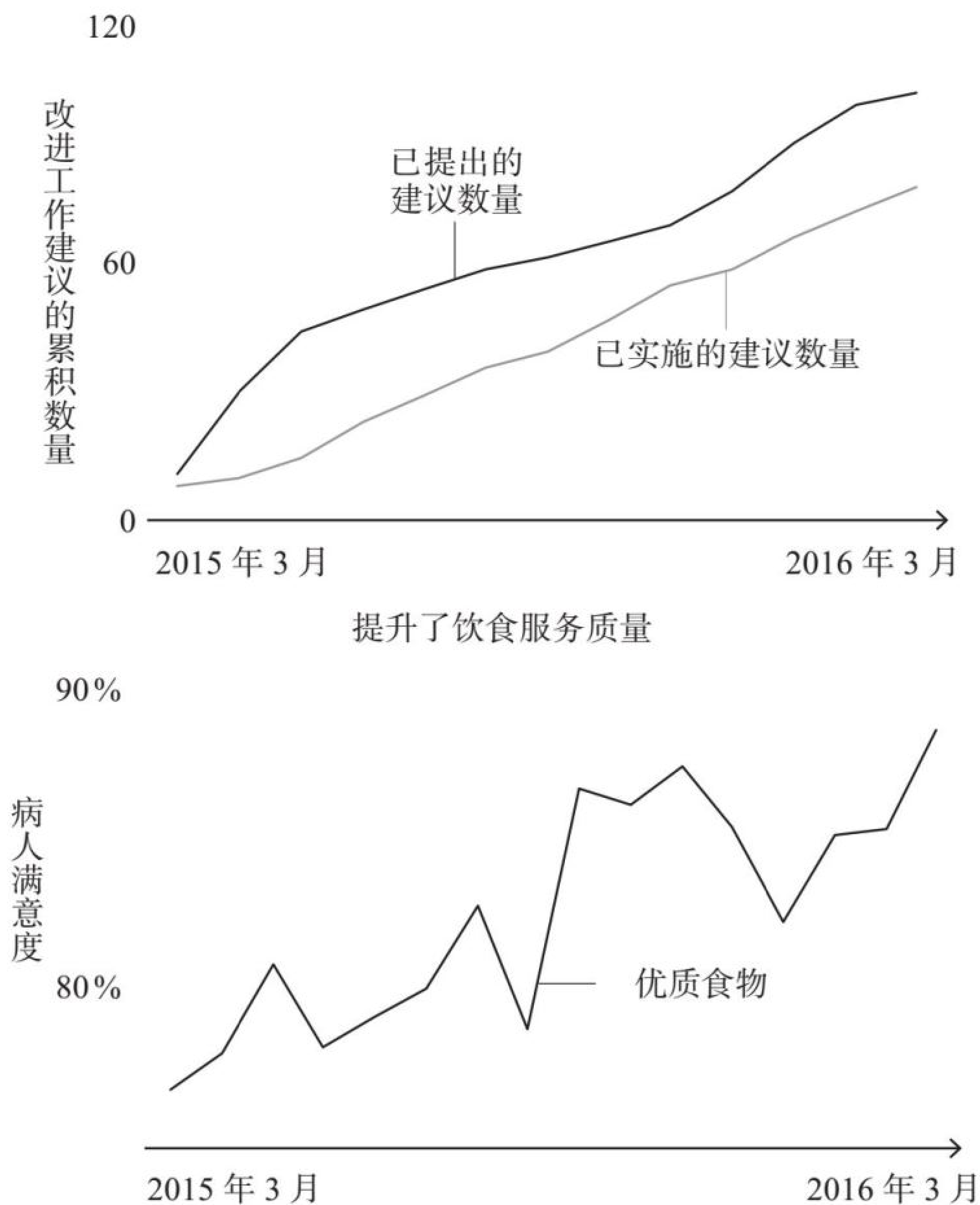


图4–2 布列塔尼的循环学习和结果关系

如布列塔尼所注意到的，在帮助她的团队产生这些点子的过程中，“我学到的提问方式让所有事情变得不一样了”。84条得到实施的建议产生了重要的结果。病人对饭菜温度、口味和员工礼貌的满意度全都上升了。食堂仓库的缺货品种从每周22件下降到6件。食堂保洁员工的脊椎伤害事故从5件下降到0。

员工的敬业度从63%上升到98%，让布列塔尼不再怀疑自己是否能成为一个称职的经理。她证明了自己能有所作为。

在改变自己技能的过程中，布列塔尼得到了她的老板和导师的支持。但是，如果缺乏这样的支持条件会怎样呢？我们发现，即使在得不到上级支持的情况下，人们也可以应用循环学习的方法。正如布列塔尼的经历和其他人的例子所显示的，那些在工作中依然保持很好的学习效果的人，都遵循了“卓越工作”的策略。

循环学习策略之一
雕刻15分钟

看到布列塔尼的技能进步过程，你可能会想：“天哪，这种学习太辛苦了。我不要那样的过程。”是的，循环学习要求你得努力。布列塔尼的老板在我们的这条调查陈述中给了她最高分：“她不断地回顾自己是怎样工作的，努力改进，从而使局面发生了改变。”在我们研究的5000人中，只有11%的人得到了这么高的分数，有26%的人得分较低，还有1/3的人得分很低。

布列塔尼大多数学习时间就是她的日常工作时间，而不是专门的培训。她的职责就是引导那些会议和实施那些改进建议。指导和循环学习要求一些额外的时间，但不是很多。布列塔尼与导师的会面大约在30分钟左右，但她不可能天天去见导师，所以她每天要花15~20分钟的额外时间用于技能训练。

正如我在自己的咨询活动和亲身经历中所发现的，采用循环学习改进技能，每天要花大约15分钟的工作时间。不久前，我力图提高自己的公共演讲水平。我应用了循环学习的方式来准备我在会议上发表的主题演讲。所有这些关键提示成了我真正要做的事。为了应用循环学习方式，我必须用镜头记录下我的演讲，并在乘飞机回家的旅途中研究一些记录的片段，再听听别人对我尝试改善某个细节的反馈意见。总之，我会投入30分钟的额外时间用于总结我的每一次演讲——两天的旅行中每天15分钟。这是一种持续而短暂的努力。

靠着每天的区区15分钟，你真的就能取得重大的进步吗？是的，只要你汇聚力量，一个时期只专注于一个技能的发展。如果你想用十个手指摁住十个跳蚤，是很难掌握一门技能的。不妨想想这本书中我们所涉及的所有行为。想象一下，某个早上，一个员工懒散地走进单位，对自己说："今天，我将要考虑更多的重要工作，找到一个更有价值的新任务，把我的激情投入工作，激励我的同事一起前行，在我们的晨会中培养自己口才。"相信吧，他不会有时间去做好这些事的。问问你自己：如果技能改进可以提高绩效，哪一门技能能将你的工作绩效提高到最大？然后从那个最大的开始做起，并且每天投入15分钟时间——是的，只要15分钟。

循环学习策略之二
分割练习

为了改进技能，职场里的有效学习者都会把这些技能进行分割，我把这叫作"微行为"。

> 微行为是你用来改善你的技能、每天都要练习的小而具体的行动。完成和复习这个行动，每天不应超过15分钟，且应对你的技能发展产生明显的影响。

布列塔尼把她总的技能改进范围“让团队产生点子”分割成不同的“微行为”：“提问以得到员工们的建议”“询问后续的问题，以产生更具体的点子”“把来自员工们的后续承诺落实好”等。我把我的“提高主旨演讲”技能分割成一些小块（开头、结尾、舞台动作、每一段幻灯片里的精彩语言），并在每一项工作上投入全部力量。例如，在提高“舞台动作”方面，我的做法是：“先镇定从容地站起来（而不是像关在笼子里的老虎一样惶惶不安）”，“走几步，停下来，然后再走”，“眼光停留在一个听众的脸上，然后再移向他人”，“向外伸出你的手臂，以获得空间感”。这些动作看起来可能比较琐碎，但是有助于我在走上台的时候记住哪一刻该做哪个动作。这些方法是具体可行的。

在我为斯堪的纳维亚传媒公司施伯史泰德所做的领导力开发项目中，我们处理了一个困难但普遍的挑战：让公司经理们在他们的日常工作中接受和贯彻公司关于领导力素质的要求。许多公司对这样的能力培训很感兴趣，但是不少人都抱着怀疑的态度。施伯史泰德采用了12种领导力素质，包括：“培养速度和灵活性”“无借口地执行并贯彻，直到看见结果”“坚持基于事实的决定”等。光懂得这些要求是不够的，经理们还需要将这些理念转化到日常工作的具体行动中。为了帮助他们，我们为每一种领导力素质的提高精心设计了10个微行为。经理们完成了360测评，了解了各自需要提高的具体发展区域。他们采用了“汇聚全力”的方法：在一个时间段内，只选一种能力进行练习。为了帮助他们，我们开发了一个智能手机软件，每周发两条他们可以在工作时应用的微行为给他们。

举例来说。巴德·威肯，一个31岁的经理，负责管理公司在挪威的网上订阅项目。他选择了先练习“无借口地执行并贯彻，直到看见结果”这一项。周一早上8点，巴德刚走进办公室，手机屏幕就亮了，一条微行为要求出现在屏幕上：“今天，接近一名可能在优先排序方面有些问题的员工，跟他做一个简短的谈话，让他意识到，最重要的工作应该排在第一位”。当天下午，巴德花了10分钟时间和那个员工就他的两份需要分清轻重缓急的报告进行了谈话。在简短的谈话中，巴德提

醒这个员工，他们此刻最重要的任务是在一个紧迫问题上看到立竿见影的效果：怎样防止网络订户的流失。

在5周多的时间里，巴德收到了有关这个能力素质培养的9条微行为提示，包括："形成一个习惯——在完成一个任务后，再去开始一个新任务，查看你的任务清单，挑出你很快就能完成的那个，做完后再开始下一个""确信你没有拖其他人的后腿——现在就看看你的信息里有没有一个同事发来的亟待解决的问题，需要你的回应，并给出解决意见"。通过这些微行为，巴德得以将抽象的"执行并贯彻，直到看见结果"的原则转化到具体的、日常的行动中去。他的技能逐个得到了提高。

循环学习策略之三
测评"软"行为

当你在节食的时候，你可以每天监督自己吃的东西，并且在每天清晨站上体重秤检测结果。K.安德斯·爱立信对刻意练习的研究同样关注了可测量的活动。在他的著作《刻意练习》中，罗伯特·普尔和爱立信描绘了一个人是如何通过刻意练习的方法去记住82个一连串的随机数字的。我连手机号码的10位数字都很难记住，更何况，那可是82个数字啊！令人印象深刻的是，这个记忆天才在这个方面非常轻松：测试中的每一个问题他都回答得干净利落，直截了当。在重复82个数字的正确顺序时，他立即就能准确分辨对错。但一些"软"的职业技能却很难测量，诸如会议上的倾听能力或者对责任清单上的任务按照轻重缓急排序的能力。

为了解决这个问题，你可以测量与软技能相关的微行为，以及这些微行为的结果。布列塔尼不能很轻松地测定她组织的每次讨论的总体质量，但是她可以测定自己是否贯彻了具体提问的微行为，例如：问"你们有什么建议吗？"而不是问"你们在想什么？"她还可以跟踪这

个微行为的结果，记录员工们提出了多少建议，以及他们是否同意后续行动。

在大数据时代，测评“软”行为已经变得很容易了。我们聚集到互联网上，评价我们的大夫、管道工、电工、律师等。如果你是一个皮肤科医生，想要更好地服务病人，你就完全可以利用那些已经被发现的数据（尽管，这些数据可能存在偏见）。我们的时代也是“量化自我”的时代。我们喜欢使用大量的工具，这些工具不仅可以帮助我们追踪健身目标，还能帮助我们跟踪自己在工作中做的好或不好的方面，但它们也很容易令我们被这些数据淹没。“更努力工作”的范例会让你累积大量各种工作活动的数据。这是错误的。问问自己：哪一两个策略在提高自己工作绩效方面的作用最明显？如果进行跟踪的话，例如，布列塔尼就认为，主要是提出和实施改进建议，并持续跟踪落实最重要。

循环学习策略之四
获得具体、及时的反馈

测评和反馈经常是同时进行的。但是请注意，反馈的质量很重要。在点评网站Yelp上给一家餐厅评4颗星，为“左宗棠鸡”点赞并推荐给他人并不是什么难事，然而，真正有益的反馈比简单的评价需要更多的内容。它包括：点评的对象是怎么做得这么好的、怎样修改行为的建议等信息。正如《金融时报》专栏作家露西·凯拉韦所写：“‘好文章！’‘完全正确！’这样的反馈性评价并不能帮助我提高写作水平，最多只是比‘我不相信你拿着工资却写出这样的垃圾文章！’让我好过一点儿。”同样地，“糟糕的会议”这样的反馈不会改变开会的成果。但是，如“会上的争论是肤浅的，下次开会要提出更具体的问题”这样的评论就是更有意义的，既有评价（会开得不是很好），又包含了有益的改进办法。

为了获得最好的结果，专家们（教练、老板或指导老师）可能会仔细检查员工的行为，并提出改进意见。然而，依靠专家在工作场所给出的意见要比在运动场上或在音乐比赛中获得实际的经验困难得多。在公司里，反馈大多是零散的（最正式的反馈主要是年度性的），很少有指导意见。如果和布列塔尼在斯克利普斯的情况不一样，你能怎么做？你找不到导师吗？

你可以求助技术手段。我们在施伯史泰德为巴德·威肯开发的一个手机软件让他可以要求他的同事快速给予140字的反馈。在一周结束的时候，走近他的员工，提醒他们重点考虑在线客户流失的问题。巴德点击了应用程序，要求另外两名员工提供反馈。“我正在努力设定更明确的期望值，”他写道，“我极力告诉大家，沟通很重要。这有帮助吗？我能把事情做得更好吗？”当天，他收到的第一条反馈是这样的：“沟通很明确，但是说到做到很重要”（68字，英文中原文的字数，下同）。第二条是：“很清楚的改进，但需要花些必要时间和你的团队在一起明确什么应该做并且测评”（104字）。他的团队成员用手机软件给他以快速的、诚恳的和有建设性的反馈。每个团队成员只需要花一分钟，就可以分享他或她的看法和建议（不需要导师）。在评估他们的反馈时，巴德意识到自己也经常未能把最重要的计划贯彻始终。这个反馈提示他在这个重要问题上要优先安排时间帮助他的团队。除了手机软件，你还可以发邮件或者短信。你甚至可以用传统一些的办法，在一个同事的办公室里缠着你的头儿，要求他给一个半分钟的反馈：你觉得我们的会议开得怎样？

循环学习策略之五
必要的风险

当女病人来到妇产科医生的办公室时，医生可以筛选和拒绝最困难的病例。那些病人包括35岁以上的妇女，她们的卵子数量较少，已经尝试过体外授精，但没有取得成功。排除这些高风险的病例，能提

高医生的成功率（最终分娩病人的比例）。拒绝这些棘手的病人，可以让你取得更好的绩效。但这里有一个矛盾，如果你不接受具有挑战性的病例，你将学不到任何新东西，你的技能也得不到提高。

伦敦大学学院的米哈埃拉·斯坦教授和伦敦商学院教授福尼克·韦穆伦汇集了英国116家诊所的数据。这些医院里的大夫在1991—2006年间，接诊了30万名女病人。他们根据“是只接收一般病症还是同时接收危重病症”，对医生和诊所做了区分。果然，那些主要接收一般病症的医院和医生所获得的夸赞比其同行要高10%，这足以让病人趋之若鹜地去他们的诊所。

唉！但是，等等。随着时间的推移会发生什么？治疗重症病人的确会使你的绩效在短期内下降，因为治疗那些病人是很困难的，但这也帮助你扩大了知识面。正如一个医生在他们的研究中所说：“当你接收的是一个涉及复杂病理的重症病人时，会增加很多新的事情，例如，你得改变你的治疗方案，修改参数，调整药量和治疗顺序使之适合病人……”但是，更重要的是，你可以用从复杂病例中得到的智慧和深刻见解来处理简单的病例。那个大夫继续说，“你也可以从简单病例的程序着手，用你从复杂病例中学到的知识来治疗简单病例。”

这是真实发生的事。随着时间的推移，治疗复杂病例的大夫变得更加优秀。在一家诊所最早接诊的100个病例中，那些坚持为简单病症病人治疗的大夫，获得了更高的成功率。但之后，那些治疗复杂病症病人的大夫一直领先，因为他们学到的东西开始产生效益了。到了第400例，他们的成功率将比那些接诊简单病例的医生高3.3%，更重要的是，他们还在一直学习。循环学习让他们成为事业上的顶级成功者。

公司里的“质量管理”方法可以促使员工消除导致绩效变化的缺陷和浪费。这些技术寻求消除变化和失败。这是一个重大的失误。变化，即尝试新观念，是必不可少的学习过程。处理困难的问题能提供丰富的学习机会。追求循环学习的人虽然可能在短期内出现绩效下降

的情况，但因为他们接受了挑战，并通过试验找到解决问题的方法，随着时间的推移，他们一定会有所收获。因此，这个挑战，就是学着容忍短期的失败。

在我们的研究中，许多人对失败抱有正确的态度。克里斯蒂是达拉斯保险公司的金融分析师，她告诉我们，她犯的错误越多，“对财务上专业知识的走向以及涉及我所做的会计工作的方方面面知道的就越多”。每当遇到新问题时，“我都相信自己可以拿出一个更好的、从哪里开始以及怎样面对那个问题的主意”。如果每一次你都期待完美，就无法抓住危重病人或者一个具有挑战性的新客户所带来的机会，或者学习用一种不同的方法来编写你的推销辞。你会想：“如果失败了怎么办呢？”这会阻碍你的发展。

我们的5 000人研究还揭示了人们对试验态度的巨大差距。在“我经常试验新方法，看看它们灵不灵”这个问题上，32%的人得分较低，只有11%的人得了高分。

> 在我们的研究中，那些敢于顶着短期绩效不佳的风险，尝试新方法的人获得了奖励。从统计学上看，我们发现，试验心态和优秀表现之间有很强的正相关关系。

现在，有一种聪明而无声的实验做法。当你在尝试一个新的理念时，可能不想冒很大的风险。但如果你鲁莽行事，你看到的可能就不只是一个坑，而是一道悬崖。正如我们在前面的章节中所看到的，当格雷格·格林校长在克林顿戴尔中学尝试翻转教学法时，他是从一个很小的范围而不是全校开始，而且只在社会学科上采用新方法。他保留了旧的教学方法，并根据结果进行对比。这被称为“A–B试验”：在A组试行新方法，然后同保留旧方法的B组进行对照。如果采用翻转教学法的社会学科教学效果不佳，格林还可以放弃这个做法。格林是在从更多的尝试中明白了新教学模式的力量之后，才在全校推行翻转教学

法的。第一次的实验，格林以较小的风险，收集了效果证据，为后续更雄心勃勃的重新设计计划提供了支持。

循环学习之六
遭遇失速点

马格努斯·卡尔森不是普通的棋手。他出生在挪威的一个小镇，并且在那里生活了很多年，认真地开始学下棋是在他8岁的时候。他13岁成为史上第二年轻的象棋大师，19岁成为史上世界排名第一的最年轻棋手。两年后，他达到了有史以来最高的2 882分，超过了国际象棋大师、俄罗斯冠军加里卡斯帕罗夫。2013年，23岁的他赢得了国际象棋世界锦标赛的冠军。2016年，他又在新一届世界锦标赛上捍卫了自己的荣誉，蝉联世界冠军。

卡尔森是上天赐予国际象棋界的一份礼物，是对那些一直相信只要达到足够练习时间就能取得卓越成就的人的一次反驳。他的大师伙伴们称他是一个天才。你我永远达不到卡尔森的象棋水平，即使我们练上10万小时，更不用说练习1万小时了。下棋激发了他的自然力量。

除了象棋天赋，卡尔森还有其他的许多长处。我们不能仅仅把他和普通人做比较，说他有普通人所缺乏的超级才能。我们还必须把他和别的大师级棋手相比，问问为什么卡尔森可以胜过他们，毕竟，他们也都是奇才。我们在深入研究卡尔森的职业生涯时发现，他之所以能超越别的棋手，是因为他有一种独特的学习态度。当他在2013年成为世界冠军后，他说："我离真正地理解国际象棋还差得远，真的。我还有很多东西需要学，我还有很多东西不懂。这给了我继续走下去的动机，去了解越来越多的知识，使自己成长。"真的吗？你已经是这个星球上最棒的棋手了，然而你却说你并不真正地懂得象棋？这是一个多么谦卑的学习者呀！卡尔森非常认同斯坦福大学教授卡·罗尔德韦克的成长心态理论：那些认为自己要么有天资要么没有（固有心态）的

人，是都不会有多大的进步的。而那些相信才能是可塑的人（成长心态）会投入加倍的努力，尽管他们在这个方面已经很擅长了。

卡尔森这种不管过去取得多大成就，仍坚持不懈地推动自己进步的心态，让他得以避免掉进通常的陷阱——失速点中。当人们在活动中发展专业知识和技能时，他们可能变得很好，甚至很优秀。但是随后会发生这样的事：他们的发展停滞了。例如，北卡罗来纳一项大规模的研究显示，教师们在从开始教学到取得两年教学经验期间，进步最快，但随后就失速了。有27年教学经验（超过4万小时）的教师比只有两年教学经验的，在提高学生成绩方面并非做得更好。这一结果是通过对他们的英语和数学教学的熟练程度测定的。哪儿来的1万小时规则！人们寻求新的改进，但仅仅是在他们达到一定水准的满意度之前。随后，他们就会停下来，觉得自己“足够好了”。诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙把这种心态称作“最低满意度”（satisficing）。这个词是由“满意”（satisfying）和“足够”（sufficing）两个词合成的。

为什么有那么多的人停滞在“足够好”上？学者们发现，我们中的许多人让自己的技能自动化了。起初，我们努力开发的一段推销辞，现在在梦里都能将它们背出来。于是，我们的努力就停止了。我们让曾经付出巨大努力所掌握的技能融入了我们的习惯之中。有时候，这是好事，因为如果我们在工作时得苦思冥想每一个动作，我们就无法正常工作了。但是，当习惯转化成为自动状态时，我们的学习也就失速了。除非你能从马格努斯·卡尔森那里讨得一个方子，在你已经处于绩效高点时，仍能不断推动自己冲出失速点边界。

相比不动脑子的重复，循环学习所获得的结果更好，但是你必须超越失速点

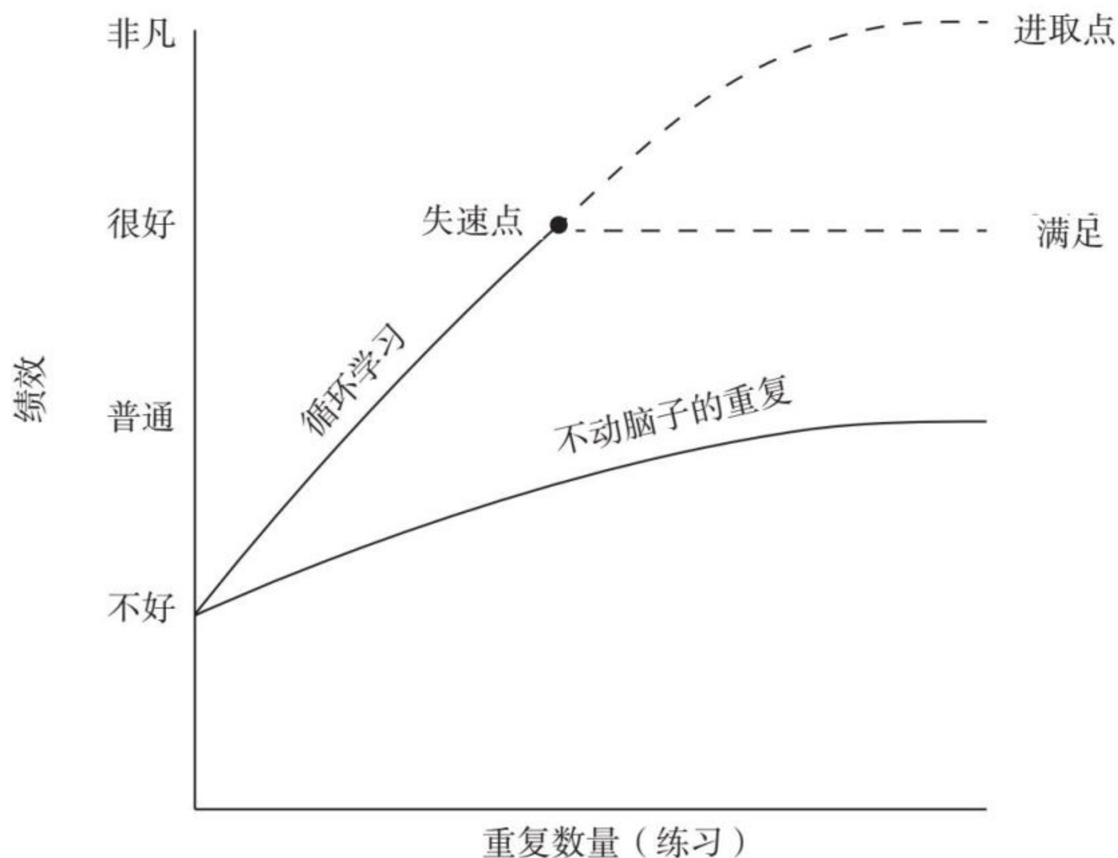


图4–3 越过失速点

> 我们研究中的卓越工作者基本都遵循了卡尔森的学习态度。他们中74% 的人在努力学习和改进，不断地检讨自己的工作，与17% 的低绩效人群形成了鲜明的对比。

优秀的工作者从不停息，持续地学习。还记得小野次郎吧，我们在第2章里介绍过的寿司厨师。他85岁的时候还在要求自己进步。“我所想做的全部事情，就是做出更好的寿司”，他在影片中这么说道，“我一遍遍地做同样的事，一点点地提高。即使在我这个年纪，已经做了数十年了，我仍然不认为自己已经达至完美的境界了”。

怎样避免变成过时的人?

在这一章和前一章，我们讨论了如何通过重新设计工作和怎样学习来提高绩效。然而，这里有重新设计和实施循环学习的另一个理由：你还需要更好地适应工作环境的变化。在许多行业，新技术已被应用到革新工作方式和自动操作上来了：平面设计砸掉了报纸排版工人的饭碗；语音邮件和智能手机裁撤了许多秘书的岗位；旅游网站取代了旅行社；机器人抢走了传统工厂的工作……这些都是在强调变化——它们破坏了工作结构，使技能变得无关紧要。这样的持续性破坏迫使你必须革新你的工作方式，因为只有这样，你才可能不被取代，保住自己的饭碗。

表4–1 工作中的什么障碍阻止了你的循环学习?

工作中的障碍	在工作中进行循环学习的策略
我的工作太忙，抽不出时间参加培训和练习	1. 在一段时间内，每天花 15 分钟专注于一个关键技能的提高（倾力于一点）
我不知道从哪里开始——提高一个技能太难了，例如“抓住重点”	2. 把你打算练习的技能分割成若干具体的小块，即每天的“微行为”
我不知道怎样测评我所做的事情的结果。例如，我怎么知道我在会议上听得更好了?	3. 专注于跟踪微行为。如果你正在努力提高自己的倾听能力，那么你的注意力是否放在了讲话人身上（是/不是)?

工作中的障碍	在工作中进行循环学习的策略
我们的年度总结没有给出我需要的反馈。这个反馈太随意了	4. 从同事中征求快速反馈：简短，非正式，即时评价。不用很正式的调查
我在目前设定的工作模式里做得好好的，担心尝试新的工作方法会失败	5. 做限制缺点的小实验，然后将其实施于工作中
我现在的工作挺舒服的，也不想追求更大的进步	6. 摆脱常态工作形成的自动化行为，突破“失速点”

卓越工作者通过把重新设计和循环学习结合起来，成功地适应了常态中断的混乱。哈佛商学院教授艾米·埃德蒙森、理查德·博默和加里·皮萨诺在他们重大的研究中，记录了几个外科团队是怎样设法采用一项使它们的行业出现混乱的新技术的：他们改变了切开胸腔做心脏手术的传统做法，采用了一项新方法——微创手术，而此时别的医疗单位还在苦苦地摸索这一技术。这些成功者是最先接受这项重新设计的，因为他们明白，相比传统手术，微创手术将是一次彻底的颠覆。相比之下，那些未能成功掌握这项新外科手术技术的团队则认为，这不过是对现有外科医疗手段的一次延伸而已。第二，成功的团队做到了循环学习。团队成员进行实验，并综合每个人的反馈。不成功的团队做得很保守，或者根本不做，甚至不屑于征求反馈意见。

我们研究中的高绩效者对相似的两个部分的组成方法持欢迎态度。他们在重新设计和循环学习上得分都很高。那些掌握了重新设计和循环学习方法的人被置于顶部第83百分位数上，与此相对照，那些两个方面都没有做的人只处于第23百分位数。

为了让自己在一个变化的工作环境中取得成功，首先要学会面对事实。不要忽视现实，别把新技术或新兴潮流仅仅当作一种小时尚而不放在心上。如果你是一名教师，接受在线教育可能会打乱你的日常

工作，但只有接受变化，然后用循环学习的方法保持自己点滴的进步，才能实现卓越工作。记住：重新设计并循环学习非常重要。

当然，那种紧张的、持续的重新设计和学习需要强大的动力。卓越工作者是怎样保持活力和热情的？是什么驱使他们能够年复一年、日复一日地坚持改变和提高？这就是我们接下来要讨论的话题。

｜关键洞见｜循环学习｜

有关“更努力工作”的陈旧观念

我们需要1万小时的练习，以掌握一个工作技能。练习，重复，达至完美。

有关“卓越工作”的新视角

卓越与你花多长时间来练习无关，而在于你怎样学。在工作中，懂得刻意练习的运动员和音乐家所追求的做法是不同的。卓越工作者实施的是循环学习。在此过程中，每一次重复的质量（而不是数量）才是最要紧的。

｜要点｜

·对我们数据组中5 000人的统计分析表明，采用了循环学习方法的人，其工作绩效明显优于那些没有这么做的人。

·为了在工作中取得好的学习效果，我们在尝试掌握体育、音乐、棋类、记忆测试（大多数对刻意练习所进行的研究均会涉及）等方面的技能时，必须战胜人们没有遇到过的重大挑战。

·循环学习是你在日常工作中的学习方法：先在较小的范围应用新方法（例如，怎样在会议上提出问题），随后测评结果，然后得到快速反馈，最后基于得到的反馈修改你的做法（例如，用不同方式提出问题）。

·你可以采用下面的6条策略在工作中实施循环学习：

①每天15分钟

②把技能学习分割成“微行为”

③测评“软”行为

④得到有效、快速的反馈

⑤接受必要的风险

⑥直面“失速点”

·有效的学习者会将需要练习的技能分割成若干“微”行为：它们是你每天要练习的小而具体的行动，用以改进你的技能。

·当受到技术或其他因素的威胁，传统工作技能面临被淘汰的命运时，你该如何在职场中站稳脚跟？把循环学习和重新设计（见第3章）结合起来。

---

1. 指成天窝在沙发上看电视的人。——译者注
2. 1英尺≈0.305米。——编者注

计入我们生活的不是我们经历过的庸碌小事，而是我们取得的与他人生活不一样的、将决定我们生活方向的重大事情。

——尼尔森·曼德拉

第5章

P^2：激情和使命感

2008年，加州帕洛阿尔托一个阳光灿烂的日子，奥普拉·温弗瑞在斯坦福大学一片热烈掌声中发表了毕业典礼演说。在讲述自己是如何获得财富和巨星地位时，她特别强调了激情和倾听自己内心声音的作用——确认自己在选择工作时感到激情满怀的重要性。“当你在做你想要做的工作时，”她对体育场内2.5万名观众说，“它让你感到你做着正确的事，每天的工作都是奖励，而对你所付出的努力毫不在意”。随后，她讲了一段妙语：“所以我告诉你，忘掉快车道吧。如果你真的想飞，那就把你的力量倾注到激情中去吧。尊重内心的召唤，相信内心的召唤，成功就会降临到你身上！”

励志演说家、励志大师、成功的企业家和人力资源高管和品牌专家都在谈论激情，因此你可能认为，热爱你所做的事就是把你的工作做到最好的唯一要求。想想美国西南航空和它的口号“热爱塑造的航空公司”，或者理查德·布兰森的名言“因为你生命中80%的时间都在工作，所以你应该从能给你带来激情的工作开始。”《赫芬顿邮报》的一篇专栏总结了我们这个时代的一句箴言：“成功的关键是：爱你所做的事。”

但是，激情真的是“成功的关键”吗？洛杉矶失败的演员会告诉你，只是跟着你的激情走的话，会连饭碗都找不到。像奥普拉这样的成功故事固然很好，但是这些故事也可能带来误导。斯坦福大学是不会邀请不成功的人或者尚在生活中苦苦挣扎的校友登台演讲的，只有像奥普拉·温弗瑞这样超级成功的人，才有资格告诉他们的粉丝，她是跟着自己的激情走的。正如大名鼎鼎的风险资本家马克·安德森所

言：“问题是我们没有听到那些做着自己热爱的事，却未能成功的人的声音。”激情在奥普拉的成功中有可能起了一定的作用，但它也可能起到了阻挡无数人发挥其全部潜能的作用。

如果自由作家大卫·索贝尔那天也坐在台下听奥普拉的演讲，他可能会和奥普拉当众吵起来。正如索贝尔在一篇叫作“沙龙”的文章中写道的，他在一家“受人尊敬的社会政策研究组织”里工作了许多年，每天就是在一间没有窗户的办公室里按规定的格式撰写报告。42岁那年，他看到经济学教授拉里·史密斯发表的一个很受欢迎的讲话，内容就是关于“追随自己的激情”。他觉得该动一动了，于是辞去原工作，想找一份自己热爱的新工作：“我决定重塑我自己，做个数字文案撰稿人。”

然而，他并没有找到一个能让自己更成功且更有价值的工作。踏破铁鞋，就是找不到。为了支付医疗保险，他提前支取了退休金，还向父母求助。后来，他找到一份日间照看小狗的工作，但也没干多久就离开了。最后，他进了一家精神病医院，和瘾君子们坐在一起接受集体治疗。“我不应该盲目地去追随我的梦想。”索贝尔总结道。

听从你的激情，换句话说，就是让你的激情命令你，这是非常危险的。但是，有什么替代方案吗？忽略你的激情同样不对。没有激情的工作将使人步履沉重，内心沉闷、空虚，使得工作仅仅是为了获得一份薪水。在马哈瑞斯大学管理学院的毕业典礼上，戏剧演员金·凯瑞讲述了他父亲本可以成为一个有才华的喜剧演员，却因害怕失败而选择了一条“安全”的道路——做了一名会计的故事。但是，在凯瑞12岁那年，父亲失去了这份工作，全家因此陷入困境。“从我父亲的身上，我学到了很多东西，”凯瑞思忖着说，“既然你做不想做的事也会失败，那还不如抓住机会做你所爱的事情！”（掌声）当回忆起父亲既没有获得财务上的稳定，又失去了自己喜爱的工作时，凯瑞的脸上掠过一丝悲哀的神情。

我们一直认为，我们对职场中激情的很多认识都是错误的。我们中的某些人认为，应该追寻我们的激情，不管它是否能成功。而另一些人则设想，我们必须追求一份稳定的职业，挣一份安全的工资，不管它是否能唤起我们的激情。这两种选择都没有魅力。结果，我们中的许多人就在两者之间跳来跳去，不知道该做什么，跌跌撞撞地朝着自以为是的最佳方向走。

在“跟随”和“忽略”激情之间，是否存在一个折衷方案？是的。我们的研究发现了第三种选择：“匹配”。有些人追求他们事业中的激情，但是他们也设法将这种激情与一个明确的工作目标联系起来——他们贡献自己的努力，服务他人，彰显自我价值。他们把激情和使命感匹配起来。

让我们清楚地解释一下我们所说的激情和使命感。工作中的激情会激励你，让你体会到激动和热情。对于一些人来说，激情是平静的、内心获得的满足感。对另一些人来说，它就是大声说出来的“我们干吧！”那样的激动。至于使命感，学者们和自助大师们已经提出建议，我们应该围绕着为更好的社会贡献力量来组织自己的生活。这还意味着为自己所在的单位创造价值，正如我们在第3章里解释过的：不能因为你没有拯救非洲儿童或者帮助芝加哥街头无家可归的人，就说你的工作缺乏意义。我们的研究使我们对意义的认识也变得更宽泛了一些：你拥有一种使命感，当你为他人（个人或组织）或社会做出可能的贡献而不是伤害别人时，你就会发现个体存在的意义。

> 使命感和激情是不同的。激情是“做你所爱”，而使命感是“贡献你能贡献的”。使命感问的是：“我能为这个世界做点儿什么？”激情问的是：“这个世界能给我带来什么？”

你可能会在工作中体验到强烈的使命感，却感觉不到对它的激情，反之亦然。特丽莎，我们研究中的一个40岁的生物医学工程师，

已经为马萨诸塞州波士顿的一家大型整形外科医疗设备公司工作了10年。她的工作是测试产品，以获得食品和药品监督管理局批准所需要的数据。尽管特丽莎说她有高度的使命感（在“为社会做贡献”这一项上得到了最高分7分中的6分），但她对自己的工作却感觉不到任何激情（她的激情得分为2分）。特丽莎为社会做了贡献，但她并不爱自己所从事的工作。与此相反，玛丽安，一个“六西格玛黑带”项目的经理，她非常热爱自己在这家消费电子公司负责的项目改进工作，尽管她看不到自己所做工作的意义。她对工作充满了热情（得分为6分），但几乎没有使命感（仅仅得到1分）。

特丽莎和玛丽安都将受益于激情和使命感的匹配方案。我们对5 000人的统计分析表明，平均来说，比起那些同时缺乏激情和使命感的人，同时拥有激情和使命感的人工作得更好。在这本书中总结的7个实现卓越工作的要素中，激情和使命感——我把它们叫作“P^2［Passion（激情）和Purpose（使命感）］”是第二重要的要素，与那些在工作中既无激情又无目标的人相比，能够做到这一点的人的工作表现要比做不到的人在排名上高出18个百分位数。那些两者缺一——有激情但没有使命感或者有使命感没有激情的人，在工作表现上的得分也相对较低。因此，关键是使你的工作充满激情和使命感，达到P^2的状态。

P^2和绩效

为什么匹配的激情和使命感能产生这么明显的效果？我起初认为绩效的提高完全是因为它们刺激人们工作更长的时间，毕竟，如果你爱你所做的事，发现它很有意义，你就很可能会比其他人早点儿到办公室，或晚点儿离开。我们的数据颠覆了这个解释。在参与我们研究的5 000个被调查者中，在激情和使命感匹配度方面得分较高的人平均每周工作50个小时，而那些得分较低的人平均工作43个小时。7个小时的差别并不是很少，但也不是很多。事实上，激情和使命感并没有强

制人们投入70或80个小时到工作中去。我们的研究还表明，前者比后者多工作的7个小时仅仅提高了1.5%的绩效。

我们偶然发现了一个谜团：为什么激情和使命感与绩效存在关联呢？为了解开这个谜团，我们深挖了下去。

参与者之一吉纳维芙·盖，是加拿大魁北克奥贝尔杰一家豪华酒店圣安东尼的管理员。大多数时候，吉纳维芙总能满足那些衣着考究的宾客的常规要求：推荐餐厅，购买戏票，提供酒店内商场的购物指南。但是在2010年一个寒冷的清晨，住在酒店里的一个纪录片摄影师打来电话，她想要拍几十处很难找到但代表了这个地区民族和文化的物品，问吉纳维芙能否帮助她。

大多数礼宾部的接待员都会拒绝这样的客人，只会把他们指引到旅游纪念品商店买玻璃球、钥匙链和印有“相信我，我是加拿大人”的短袖衫。但是吉纳维芙没这么做。在摄影师入住酒店的这几天里，她领着她在魁北克周围寻找拍摄目标。她带回了一只毛绒雪鸮、一对棕熊爪子（左爪和右爪）、一个留声机的喇叭、一面旧镜子、一条木质的鱼和一座小木屋模型。她甚至得到了当地一种有着鲜艳橙色和红色条纹的蝴蝶标本。为了得到这只蝴蝶，她打了好几个电话，才找到附近拉瓦尔大学的一个研究者，并向他借了一些标本。

找寻雪鸮和蝴蝶标本超出了吉纳维芙的工作范围。那么，是什么驱动着她的热情与努力？吉纳维芙告诉我，当她和客人互动时，她变得热心而又忙碌。虽然那并不是她的另一份工作，但“我热爱帮助别人改变他们的生活。这份工作给了我一个机会，不必离开我的办公桌就能遇见许多来自世界各个角落的人。我的工作有直接的影响力。我能直接地看到我所给予的即便是最简单的，像带他们到一间餐厅这样的事所给他们带来的方便”。当我问吉纳维芙，她的职业对她意味着什么时，她描绘说，那就像“一个很温馨的爱心故事”。她又一次提到了“关心”这个词：“我关心我的宾客们。有了关心就有了精力。你投射到客人身上的活力，能从宾客们的感受上反馈回来。”

许多酒店的员工都喜欢在不同的岗位之间来回转换，以掌握更多的知识和技能，但是吉纳维芙没有这样做。帮助客人就是她的工作。在我们交谈之际，她已经在酒店管理员这个岗位上工作9年了。她的老板把她提拔为酒店礼宾部主任，并把她列为我们研究对象中的卓越工作者。她也在自己的职业中得到了认可，获准加入了金钥匙协会——一个国际性的酒店协会，致力于“让不可能的事成为可能”。成为金钥匙协会的成员是一项成就，但为此，吉纳维芙还需要通过一系列测试。在这些测试中，有一项特别的面谈。她的努力让6个“神秘的宾客”留下了对她的美好印象。

吉纳维芙做到了让激情（“我喜欢与人们互动”）服务于使命感（关心和帮助酒店的宾客）。与我们中的很多人不同，她从职业中发现了魔力，踏踏实实地在这个激情和使命感重合的特殊岗位上工作。结果，吉纳维芙为工作带来了高涨的热情。每天早上一起床，她就急急忙忙地在黑暗中赶往她的酒店，甚至有时候她还没有完全睡醒，1月的魁北克满是冰雪，寒冷袭人，但只要到了工作岗位上，她就会以满面的春风问候宾客，做她所能做的一切，让客人对下榻酒店的经历难以忘怀。是的，她开启了自己的自然禀赋；正是，她的工作时间很长，这把她推上了成功之路。但正是她带到工作中的活力，天生的激情和使命感，让她变得杰出。

> 什么是P^2真正的魔力？它在工作中为人们提供更多的活力。它不是“更努力地工作”这种传统观念里的时间因素，而是每小时工作中更多的活力。这就是卓越工作。

分析数据我们发现，在努力程度、激情、使命感之间，存在很强的关联性。我们做了个额外的“结构等式模型”分析。在这个分析中，我们解构了两类努力——一类是靠每周工作时间的长度，另一类是靠在这个长度时间中的努力。研究显示，激情和使命感强烈地预示了一

个人在工作时间里的努力程度，而不是每周工作时间的长度（详见研究附录3.2.5）。

其他一些研究也证实了这个发现。一项对一家保险公司509名雇员的研究显示，那些对其工作满怀热情的人投入了更多的精力在他们的工作中：他们能更专注于工作任务之中（“当我在工作时，我会完全沉浸在自己的任务中”），分配了更多的注意力在自己所做的事情上。可见，是专注和心无旁骛提高了员工的绩效。

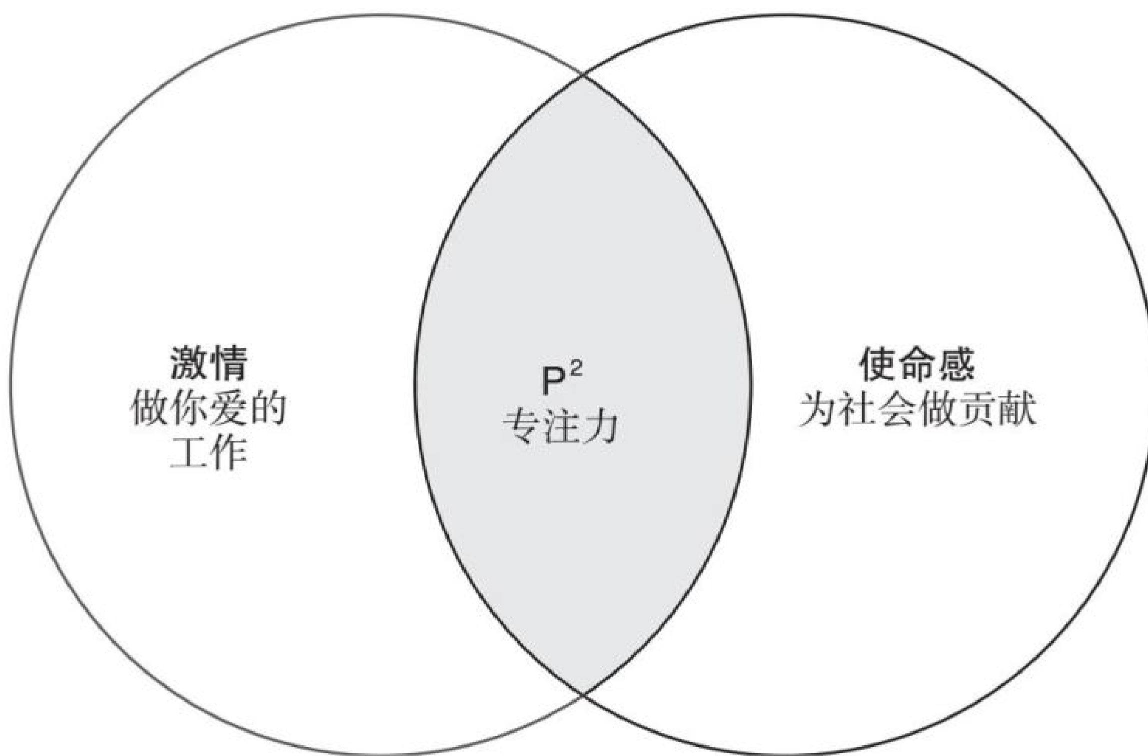


图5–1 匹配激情和使命感

如果你热爱你所做的事，就会表现出一定程度的活力。如果你还觉得是在帮助别人，他们需要你，并且依赖你的贡献，那么你超越他人的内在动力就会变得更大。你的目标是通过你的努力做出贡献，以

实现自己的价值。如我们的研究所显示，这将刺激你的积极情绪，诸如激动、自豪、鼓舞和希望。所有这些情绪都将给予你更大的能量。你将在会议上特别专注地倾听他人的发言，你将和同事以及客户建立友好关系，你将非常留心细节问题，新的思想火花不断地在你脑中蹦出，你做每一件事都不含糊……

（几乎）每一个人都可以

可悲的是，许多人都觉得自己陷入了枯燥无味和毫无意义的工作中，体会不到任何吉纳维芙那样的热情和兴奋。那么，她是罕见的幸运儿之一吗？你在哪里才能找到一份既让你有激情又有使命感的工作呢？为了回答这个问题，我们回到我们的数据中查找那些被报告说有很高激情和使命感的特殊职业。猜猜是什么？并没有什么“特殊职业”！我们发现，几乎每一个行业、每一种职业都有人夸耀（至少是一部分人）说，他们有很高的激情和使命感。所谓只有某些行业和职业允许激情和使命感存在的说法，是一个谎言。

先说激情。图5–2显示了我们的数据中不同工作职能对激情工作的影响。诚然，我们可以从中发现一些主要的区别，例如医务工作比起建筑工人的工作更让人兴奋；推销员比策略规划师更热爱他们的工作。我们在各行各业都找到了有激情的人，这个比例在任何行业或职业类型中都不低于10%。你或许没有听说过有关卡车司机、商店服务员或呼叫中心雇员激情工作的故事，但是我们的数据显示，他们是真实存在于那里的。

同样地，许多人认为，在大公司工作的员工更需要奋斗，所以他们更容易在工作中找到激情，而小公司的员工，由于他们往往在一个工作岗位上待得太久，激情之火早就暗淡了。错！无论是公司的规模，还是工作年限，都跟他们对工作的热爱程度无关。

我们关于工作使命感先入为主的认识也是不准确的。我们以为平凡和卑微的工作不能带来什么使命感，而且有些研究也的确证明，低薪岗位上的许多人都找不到工作的意义。但是，也有一些研究给出了对立的观点——一些从事底层工作的人也能够真实地拥有使命感。例如，耶鲁大学管理学教授艾米·瑞斯尼斯基对医院清洁工所做的研究就发现，他们中的一些人觉得自己的工作挺有意义的。在他们眼里，自己的工作不仅仅是清洁地板，当病人有需要的时候，他们还会关心病人，并帮助他们的家人。

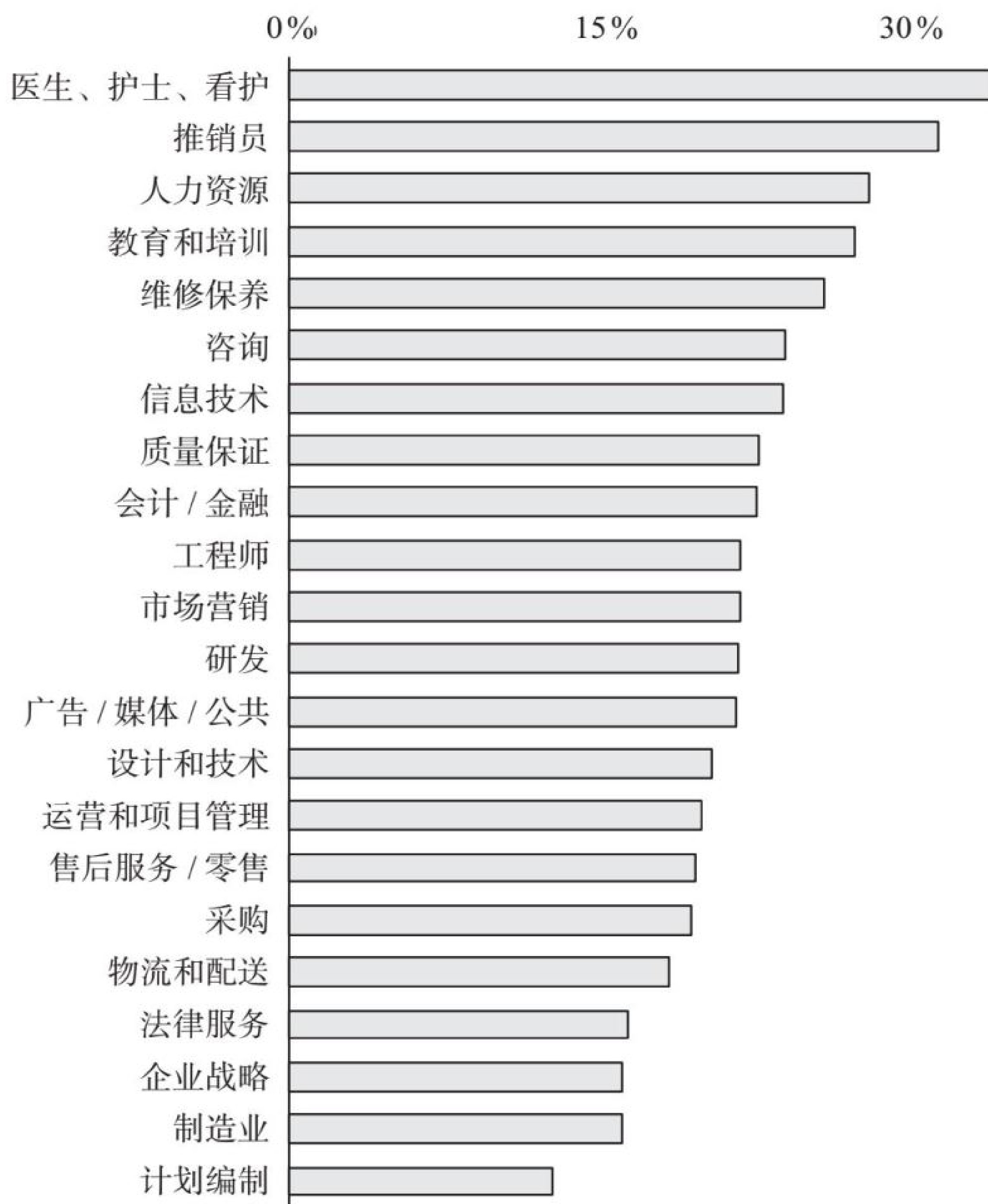


图5–2 各个行业都有许多激情工作的人

注：调查样本为4 964人，详见《研究附录》。

我们的研究发现，不同行业的人在对自己所做的工作能为社会做出多大的贡献的认识上，有很大的差别，例如，有40% 的医务人员对此持肯定态度，与此形成较大反差的是，在从事产品生产和服务的人中只有3% 的人认同这一观点。然而，在我们的数据组里，许多没有在“明显有意义”的部门工作的人也有着强烈的使命感。例如，在建筑行业的从业者中就有28% 的人完全同意这样的陈述：“我觉得我的工作是在为社会做贡献，远不仅仅是为了钱”。他们中，有的人为人们修建住宅，有的人则建设医院、学校或者其他对公众更有益的建筑。

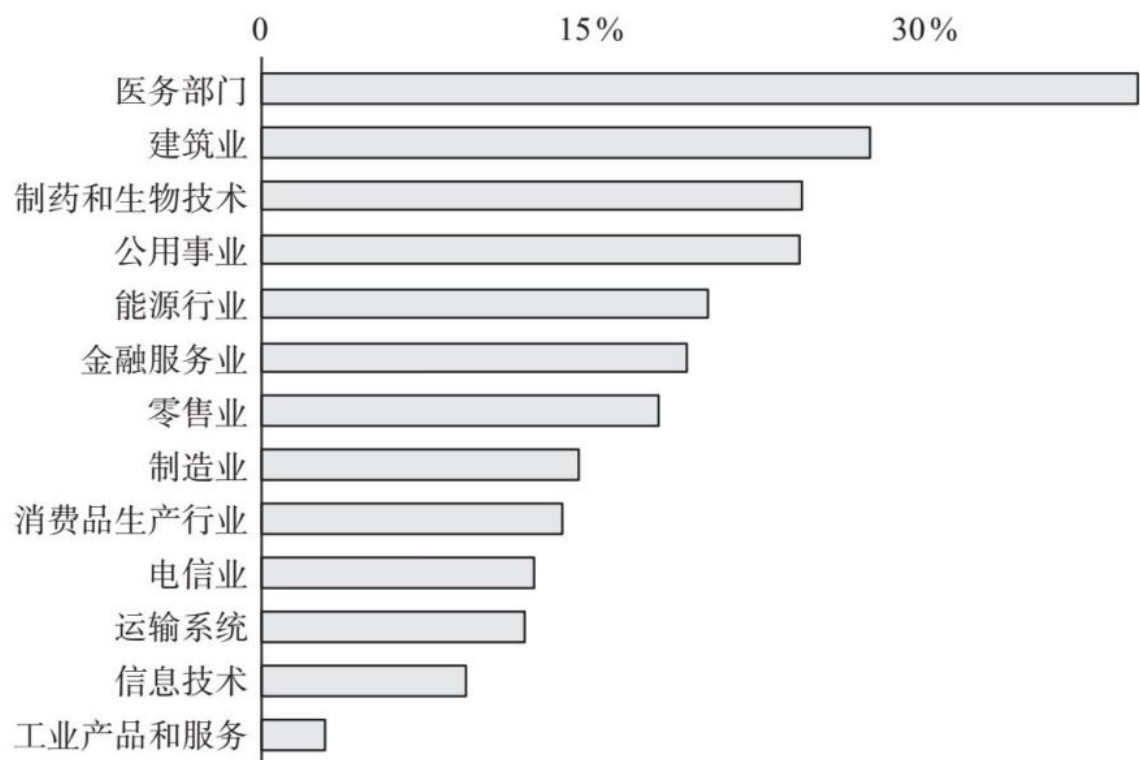


图5–3 工作目的

注：调查样本为4 964人，详见《研究附录》。

所有这些数据都是非常好的消息。如果人们在经济活动的每一个角落里都能发现激情和使命感，那么你也就能从自己的工作中找到机会了。你不必辞去你的工作或者离开你的公司，冒着风险去追寻你的

激情和使命感。事实上，正如我们的研究所显示，在你现在的岗位上，只需三个特殊的步骤就可以帮助你找到并增强你的激情和使命感。

寻找一个新角色

2001—2011年，史蒂文·伯索尔在SAP（全球著名的商业应用软件供应商）这个销售额达220亿美元的德国软件巨头中的地位迅速上升。但到了2011年夏季，他却感到焦躁不安。他已经担任了多个首席运营官的角色，现在又是SAP公司负责销售的负责人。行政职位虽然让他满意，却也失去了某些东西。近几年，他一直在考虑他的下一步职业去向。当然，他可以待在现在的位置上并一点点地做得更好。或者，他可以去做某个区域的高管，卖SAP的软件。他确信自己也能做得很好。

伯索尔通过寻找自己工作中最让他兴奋的点来挑战自己。他意识到，他渴望与客户坐下来交谈，看看软件能够怎样帮助他们。谈判、约定、微笑，随着交易的达成，他不断体会到肾上腺素上升的快感，良好的售后服务，又帮他与顾客建立一个持久的良好关系，因此他总有一种激情，渴望探索另一片天地。长期以来，他一直从零开始发展新企业，并使之成功。在他的职业生涯早期，在为ATM（自动取款机）制造商戴博做销售工作的时候，他曾经将当时的产品成功地推销到核心银行市场之外的新商业市场中。伯索尔回忆说，企业家的天性，就是渴望感受到工作带来的振奋。他现在的工作已经不能为他带来这种激情了，传统销售工作的领导角色也不能使他兴奋。

在进行着内心的斗争却迟迟未离开SAP公司的那些年，他觉得自己像是被卡住了。他在公司内部找不到一个岗位可以让他施展销售才能，并满足他的企业家激情。但是，辞去SAP的工作去创业——就像奥普拉在演讲中所说的“追随你的激情”，将冒巨大的风险，并存在不

成功的现实可能性。但如果待在现在的岗位上，又委屈了内心的激情。这两个选项都不能吸引他。

周复一周，日复一日，伯索尔始终犹豫：自己究竟该怎样摆脱眼下的困境？他一遍遍地掂量两个选项，总想找到一个答案。最后，一个念头突然蹦了出来：如果我留在SAP，去开发一个新业务会怎么样呢？

那个时候，SAP的客户希望系统软件不要卖几千万美元那么贵，而且不要等到几年后才上线。对此，SAP的工作人员有一个解决方案，他们已经开发了一个简化的现成产品，叫作“快速部署方案”（RDS）。对这个产品的需求已经有了，但是销售部门还没有支持它。谁要是能把这个业务开展起来，谁就会做出重大的贡献。伯索尔认为，他就是这个人！他确实犹豫过是否值得冒险离开他的公司，放弃全球首席运营官的位子，但经过进一步的思考，他下定决心了。“坦白地说”，在我们的一次会面中，他告诉我，“那是我的激情所在。我真的很享受从零开始开拓一个业务，把产品推向市场的感觉。就像我在中学时代的那种感受一样”。

在经历了几个月的痛苦后，伯索尔终于做出了选择。他提交了一份关于怎样做好远程数据服务的计划给SAP的董事会，并得到了董事会的赞同。伯索尔的老板、SAP的董事长要求他接受远程数据服务公司老板的身份。甩开了首席运营官的责任，伯索尔把他所有的精力都集中在这个单一的目标上：让远程数据服务业务获得成功。他组建了一支具有丰富冒险经验的员工团队，去许多国家见了数百位客户，飞行里程达到几十万英里。他“全力以赴”的努力得到了回报。在两年半的时间里，远程数据服务业务获得了爆炸式的增长，超过任何人的预期，年收入达到了13亿美元。

表5–1 找到P^2的状态

史蒂文·伯索尔的匹配情况，最后一列是其对目前工作做的自我评价

	史蒂文·伯索尔的替代方案				自我评价
	目前的角色（首席运营官）	传统销售	创业	快捷业务	目前的工作（在激情和使命感中二选一）
使命感：创造价值和做出贡献?	是	是	不确定	是	匹配?
激情：和客户的互动关系? 企业家精神?	否 否	是 否	是 是	是 是	使命感
激情和使命感匹配吗?	否	一般	否	匹配得极好	激情?

像伯索尔一样，你也可以在自己的公司内部寻求机会，把激情和强烈的使命感结合起来。但是要做好准备：这需要付出努力。虽然伯索尔的职业变动在事后看来很简单，但这是他对自己的角色苦苦思索了几个月后才悟出来的选择。在找到这个最适合他的选择之前，他考虑了几十种方案。他拒绝稳定在一个位置上，并终于找到了他的匹配点。

很多人都想找到“正确的”角色，就像伯索尔所做的那样，试图在工作中找到激情或使命感，只是寻找一种二选一的答案。在我们的研究中，有70%的人报告说，他们认为如果自己在工作中能够找到激情，唯一的理由，只能是他们从一开始就对自己的工作非常满意，觉得这份工作完全适合自己。但他们忽略了这种可能性：他们的激情在后来的工作中也会发生变化。让我们检查一下，在已经有了工作的情况下，你该怎样更好地匹配自己的激情和使命感。

扩大你的激情圆

这是一个短测试。在1~7的数值范围内，用下面的选项来评价这句陈述：

> “我对自己的工作总是热情不减，因为我非常享受每天完成任务时的感觉。”

完全同意（7分）

非常同意（6分）

有点儿同意（5分）

既不同意也不反对（4分）

有点儿不同意（3分）

非常不同意（2分）

完全不同意（1分）

你是什么态度呢？正如我们在研究中所发现的，有些人把激情等同于他们在工作中的特定任务——帮助病人，推销某个产品，设计一个策略。他们做得怎样并不要紧，因为任务本身就能让他们感到愉悦。这样的人会感觉到学者们所说的“内在动机”。可惜的是，内在动机并不普遍存在。在分析数据时我们发现，数据组中只有不到15%的人完全同意这样的陈述：“我觉得所做的工作本身就是对自己的酬劳”。对大多数人来说，工作本身的确存在价值，但并不是太多。

那么，我们中的大多数人注定就要在现实岗位上沉闷地工作，既不高兴，也没有创造力吗？完全不是。我们的研究找到了工作任务之外的激情来源。对后面这些陈述再次做出1~7分的评价吧：

> “我喜欢自己的工作，因为我喜欢获得
> 成果和成功的体验。”

（成就激情）

“我喜欢自己的工作，因为我的工作激励

我去发挥创造性。”

（创造激情）

“我喜欢自己的工作，因为我爱和我的

同事在一起做事。”

（人际激情）

“我喜欢自己的工作，因为它提供了

学习和成长的机会。”

（学习激情）

“我喜欢自己的工作，因为它给了我每天做自己

最擅长事情的机会。”

（能力激情）

对我们中的一些人而言，愉悦来自取得更多的成功。在我们的研究中，只有不到20%的人完全同意这样的陈述：“我对自己的工作感觉很好，因为它让我体验到成功。”毫不奇怪，只有在传统的竞争性领域，例如销售行业，才会带来更多的基于成就激情的愉悦。

在我们的研究中，创造某些事物的能力一样会让一些人感到兴奋。46岁的凯伦是一个团队的头儿，负责向公司提供人力资源应用软件。她报告说，能对自己的工作进行创造，这令她充满激情。“如果你曾经有过从零开始创造一个东西的经历，就会知道那是一种多么奇妙的体验。因为你一度以为理所当然会出现在那里的所有结果，并不在那里！你必须从一点一滴做起。伴随着这个创造性工作的，是极大的灵活性……因为你知道，你所做的工作，饱含着艺术和创造性。”

工作中有种不同的激情来源于被我们叫作“人际激情”的东西。我们喜爱工作中与他人结成的深深的人际关系，它形成一种“你被关心着”的氛围。索菲亚，我们研究对象中一个30岁的金融分析师报告称，在她的办公室里，有“真正的善意和慷慨”：“我刚发生……甚至可以说，发生了一场重大的生活变故。这里的每个人都特别支持我；大家都会到我的工位来，看看我工作时的状态。这让我体会到一种被关怀的感觉”。

我们的研究中所涉及的另一个维度的激情来自学习和专业发展方面。在对其工作充满激情的人群中，有56%的人是因为工作给了他们学习和专业成长的机会。

最后一个，我们可以称其为基于能力的激情——你热爱你的工作，因为它把你带进了自己的强项之中（你可能看出来了，上面的最后一条陈述就是采用了“优势识别”的方式来匹配你的能力和工作）。这样的激情可能导致这样的结果：你变得非常擅长某个工作，而这个结果反过来又会助长你的激情，就像一个炉子由冷变热一样。

> 工作中的激情是一个不断扩大的圆，它包含6个方面：工作的快乐，成功的兴奋，释放创造力的激动，工作中与他人相处的愉悦，学习和专业提升的喜悦，杰出工作的满足。

一项工作可能含有一个或多个这些激情来源。在我和我的合著者吉姆·柯林斯共同写作我们的书《选择卓越》的两年多里，我们每周例行通一个被我们称为“黑猩猩讨论”的电话进行交流，那时有关一只小猴的电影《好奇的乔治》已经上映了。我非常享受那些电话，现在还经常回想。我知道这是因为它们给了我4个激情来源：固有的（我享受工作中的讨论和从头脑风暴中产生的策划方案）；创造性的（产生的新见解让我感到高兴）；进步的（我一直在学习）；社交的（我喜欢和我的朋友吉姆在一起做事）。

返回去检查你对上面那些陈述句的答案。考虑一下，你可以怎样利用之前提到的6种激情，找到一个需要创造性的任务；寻找一个需要面对客户的活动，体验成功的感觉；参加一个培训班，学习一门新技能；确保你被邀请参与一个头脑风暴会议；签订一份具有竞争性项目的合同，就像一个推销员面对竞争者的推销辞那样（如果不能做到，那就参加部门的垒球队）；要求你的老板和你签一份协议，允许你拓展你的目标以挑战自己；想办法和你喜欢和佩服的人在一起多待一些时间；避免和那些只会破坏你活力的人在一起；找出你所面临的最消极的任务并努力摆脱它；在工作中寻找能让你变得非常优秀的活动。如果你能挖掘更多的激情，并充分发挥每一种激情所带给你的能量，你就将成为更有动力的人，为每个小时的工作注入更多的热情。这又会反过来提高你的绩效，让你更容易找到激情和使命感的匹配点。

登上使命感金字塔

另一种使你的激情和使命感匹配度最大化的方法，是在你现有的工作中注入更有使命感的活动。让我们记住激情和使命感最大的区别：激情是做你喜爱的事，使命感是贡献你能贡献的力量。那么，你该如何让自己为他人贡献更多呢？我的研究揭示了三种独特的、在工作中走近使命感的方法。我把它们描绘成金字塔——“使命感金字

塔”，以表示逻辑性增强的顺序。这个金字塔的前提是：你在向上攀爬前，应该先完成第一级。攀爬得越高，你在工作上的使命感意识就越强。

贡献价值（同时不产生伤害）

价值创造形成了使命感金字塔的基础。你可以回想一下第三章里关于重新设计工作的内容，所谓价值创造就是你在工作中能为他人创造的价值，诸如为你的公司、同事、供应商和客户所创造的价值。如果你的劳动只能产生一点点或者根本没有价值，你是很难体会到使命感的。想想惠普公司里的那位工程师，公司总部从很早之前起就停止阅读分公司的那类报告了，而他还在按照季度准时提交。尽管对他的工作而言，他可能是满怀热情的，但是他的工作产生不了任何价值。

许多人或许能将“使命感”与为社会做贡献联系在一起，却未必能将它与“价值增加”相联系。当你为自己的单位创造了价值，你就是在做贡献，你的工作就是有意义的。回想一下第3章中的哈特穆特·佐列治总经理改变摩洛哥丹吉尔港口集装箱码头运输流程的例子。他对操作效率和码头质量的改进行为，给公司带来了利益。他创造了价值，也实现了自我价值。

但是，对怎样增加价值，你必须小心。如果你的工作伤害了他人，那你增加的价值就会被抵销，让你的工作变得没有意义。

说说通用汽车公司的事。2003年，通用的汽车工程师们正对一款新车Cobalt进行收尾的工作。这款车存在一个缺陷：有一小片金属（点火开关）会导致汽车在行驶中发生故障。因为汽车系统默认发动机处于“关闭”状态，所以在碰撞中，气囊无法弹出。工程师们早在2004年就发现了这个问题，但是没有采取任何补救措施。造成的结果是毁灭性的。2005年7月29日，在工程师们知道这个障碍的第二年，16

岁的安布尔·玛丽萝丝驾驶着红色的Cobalt撞上一棵树，因气囊未能弹出，她当场殒命。直到2014年，安布尔去世9年后，通用汽车公司才召回这款车。截至2015年，点火开关的故障共夺去124条生命！

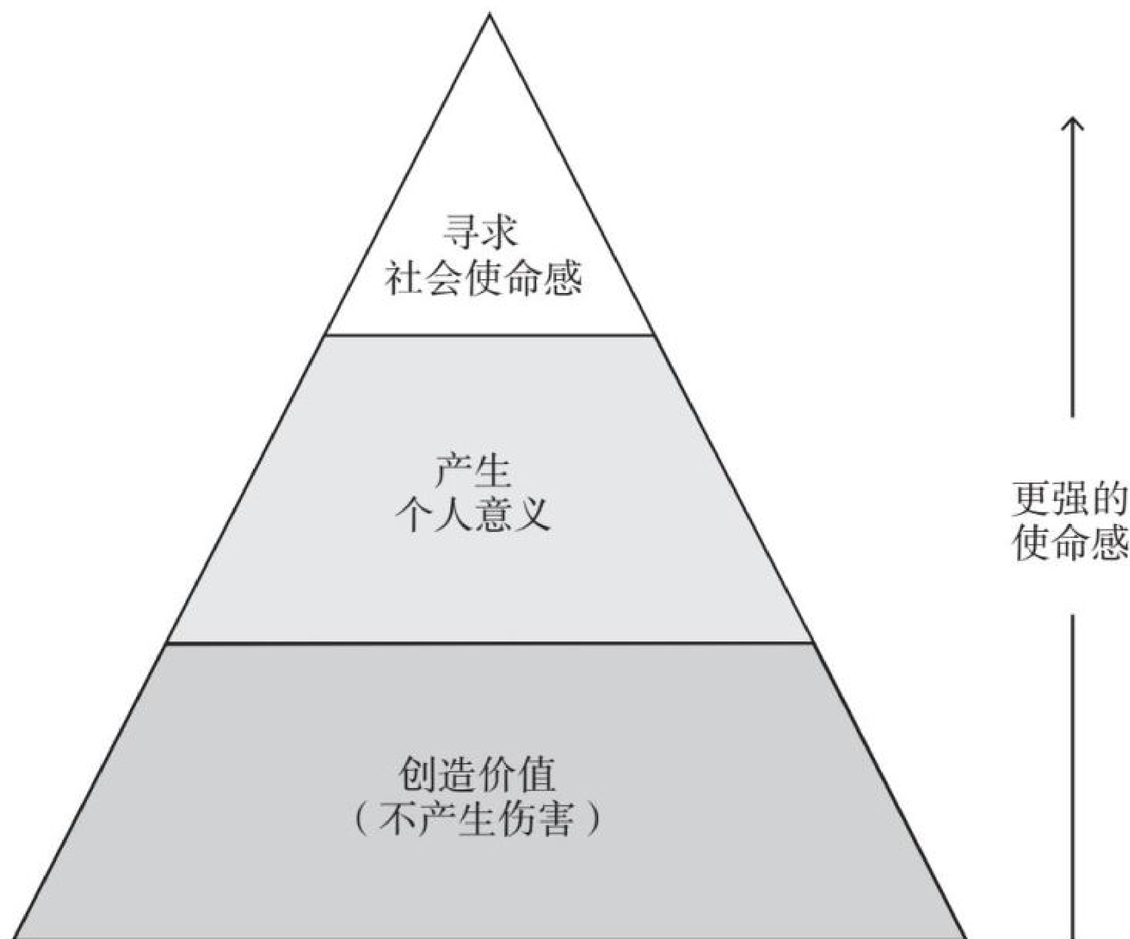


图5–4 使命感金字塔

通用汽车的员工和经理们在2004年发现了问题之后，是在以积极的方式贡献自己的力量吗？以严格的经济学概念来说，是的，放弃昂贵的召回，降低了成本，提高了利润，他们确实创造了经济价值。然而，这个“价值”的代价却是更昂贵的汽车驾驶员的生命。

如果你仅仅把使命感定义为对他人的给予，我们就漏掉了其中最重要的区别：如果只是在为某个团体做贡献，却伤害了他

人，那么这种贡献也是毫无价值可言的。尽管给通用汽车公司带去了利润，却伤害了花季少女安布尔·玛丽萝丝。只有当你在不伤害任何人——客户、供应商、你的老板、你的单位、员工、社会、环境时，你的强烈的使命感才会油然而生。

要实现更有意义的工作，就要避免自己的生产、服务和操作伤害到他人。更好的做法是，努力改变可能对他人造成伤害的生产和操作，即使是小范围的点滴改变。如果你是个医生，在做一个有可能产生伤害的检查前，一定要考虑到病人的健康。如果你是个推销员，就别去烦扰那些不需要你的产品的人。如果你是个老板，别动不动就训斥你的员工，因为这会对他们的情绪健康产生不利的影响。

即使小小的改变也能帮助到他人，而这也能使你在工作中发现更多的使命感。想到一个我们研究时访谈过的人，奥弗，他开办了一个个体业务，在他的旧金山家中为他人清洗地毯。几年前，他转向使用无毒环保型清洁剂产品，以确保他的服务不会损坏环境。这是减少伤害的一小步。他通过清洗地毯为他的顾客服务，并确保不把有毒的物质带到顾客家里去，让他们的生活环境更健康。他的工作也因此变得更有意义。

精心打造个人意义

许多人止步在了使命感金字塔的第一层阶梯上。在我们调查的管理者和员工中，有36%的人在其工作中贡献了价值却没有再往上攀登。这太糟糕了。如果你已经在自己的工作中加上了有意义的价值，并且不会对他人和社会造成伤害，那么你就可以持续向更高的层级攀爬。通过走向下一步——精心打造个人意义，来提高你的使命感和激情的一致性。

我们赋予自己工作的意义是非常多变的。两个人从事同样的工作，但是只有一个人觉得自己很重要。在2009年开展的一个对动物园管理员的研究中，学者们发现，一些人把清理圈舍和给动物喂食看作肮脏和无价值的工作，而另一些人则将其视为对动物提供保护和恰当关心的道德之举。同样的工作，每个人的理解却是不同的。

我们再举个汽车租赁公司职员的例子。萨曼莎，我们的一个43岁的研究对象，在威斯康辛州格林湾一家汽车租赁公司工作。她给了这句陈述7分（完全同意）："我觉得我的工作对社会的意义远远超过我所挣的那点儿钱"。这听起来有点儿奇怪——她作为一个汽车租赁公司的普通员工竟然觉得自己的工作有益于社会？是的，她的看法和通常的观念不大一样。她告诉我们，她的工作提升了自己的使命感，因为她能够帮到那些因交通事故送修车辆的人。当他们租到了车，"有一辆车可以接着开，他们就不会误事了"，她说道，"提供这样的服务，我觉得心里很舒坦"。但无数汽车租赁公司的员工并不开心，视自己的工作为一件苦差事，只盼着早点儿下班。又一次证明了：同样的工作，可以产生不同的感觉。

> 就工作的目的性而言，最重要的是每个个体怎样看待他或她的工作。既然人们是在工作中贡献价值，那么个体体验就取决于每个人对自己工作意义的判断了。为了攀登使命感金字塔，不妨先上一个台阶，发现你的工作的意义。你可以在你现在的工作中，通过重新发现工作意义而做到这一点。医院的清洁工们开始学着发现工作中具有意义的时刻：一个叫詹森的清洁工是从同病人讲话，以改善他们的情绪开始的。"每天清晨，我必须去敲每一间病房的门。我会说，'保洁。我现在可以打扫您的房间吗？'如果他们同意就会说，'行'。我会同他们中那些愿意交流的人搭话。经常会有人说，'真好，我很高兴看到你的笑脸'。"詹森一边清扫，一边活跃病人的情绪。反过来，这也给了詹森一个感觉，我的工作是有意义的。这样的情形给他以使命感。

寻求强烈的社会使命感

没有什么比囊胞性纤维症更可怕的病了。目前，这个病是无法治愈的。病人主要是年幼的孩子，他们最后会因为肺部浓稠的粘液慢慢窒息而死。在很长的时间里，一旦被诊断出囊胞性纤维症，就意味着被宣判了死刑。但是在过去的几十年间，医生们研究出了治疗方案，可以延长病人的寿命至好几十年。

2004年，《纽约时报》发表了一篇题为“钟形曲线”的文章，阿图·葛文德（美国前总统奥巴马的白宫医疗顾问）叙述了明尼苏达大学一个叫沃伦·沃里克的儿童肺病学博士的工作。他成了囊胞性纤维症最大的对手之一。20世纪60年代，沃里克意识到，如果能找到一种方法清除儿童肺部的粘液，他就能延长囊胞性纤维症患者的生命。但是，沃里克对那个年代的技术并不抱希望。他决心从每一个可能的角度来尝试——他这么做了。在接下来的几十年里，他研发出了一个新的工具包疗法：用带有特殊铃声的新听诊器来跟踪病症，再用一件可拍打胸部的背心来驱散肺部粘液（这样病人就可以咳出粘液）。后来，他发明了一项新技术，可以帮助病人自主咳出更多的粘液。

随着时间的推移，沃里克发明的东西构成了一个小变化，能够改善每个病人的肺活量。大致一看，病人的肺活量改善仅仅是从99.5%提高到99.95%，并不是很大。但是事实上，这引起了巨大的改变。仅仅一年，这些应用就把病人的发病率从83%降到了16%。对幼儿来说，下降的概率提高了他或她的预期寿命。随着沃里克治疗方法的传播，他的这项贡献把这个可怕病症的预期寿命从20世纪60年代的10年，提高到了2013年的40年！

在沃里克的整个职业生涯中，他都保持着一种强烈的社会使命感——使命感金字塔的最顶端。你可以通过自己对以下陈述赞同的强烈

程度来判断自己在使命感金字塔中的位置："我的工作对社会做出了重大的贡献，超越了为挣钱而工作的境界。"在我们调查的2 000名参与者中，只有17%的人表示"完全同意"这句陈述。那些同意这句陈述的人，在自己的工作中都做得比不同意的好。他们把自己的能量引导到更大的社会使命上，工作更热情，每天在工作上取得的成绩也更多。

只要有可能，就去寻找那些有社会性贡献的工作和任务吧，哪怕只是一点点。帮助你的老板理解那些他错过却可以让他做得不一样的方法。如果你是个管理者，为你的团队找到获得社会回报的机会。2005年，在"卡特琳娜"飓风重创墨西哥湾岸地区之时，许多卫生机构都派出了队伍帮助那些受害者。其中，有一支队伍来自加利福尼亚的斯科利普斯健康中心，它的工作人员在第一时间就组织了一支医疗应急分队。正如其首席执行官克里斯·范·歌德所述，这一努力激发了整个健康中心，并为斯科利普斯的工作创造了一种新的自豪感。尽管那些在这个庞大的、曾经陷入困境的医疗保健公司工作的员工在以前的工作中并没有感受到过强烈的使命感，但这次，他们体会到了。一名行政助理描述说，他为斯科利普斯救灾队勇敢无私的努力流下了自豪和感动的泪水。斯科利普斯的管理者们帮助他们的员工登上了金字塔的顶端。

许多人都体验过空虚的感觉，因为他们的工作似乎没有明确的社会使命感。但是，正如这个金字塔所暗示的，工作的意义不仅仅是达到对社会贡献的顶层，它还包括增加价值和找到个人存在的意义。即便你的工作缺乏明确的社会使命感，你仍然可以通过这个金字塔发现自己工作中的意义。尝试精心开展能增加更多价值的活动，也一样能实现个人存在的意义。

激励自己和他人

同时拥有激情和使命感——P^2状态，是一种卓越的工作方式。饱含对自己工作的热情，并做出有价值的贡献，会增强你的动机，使你在每一个小时里做出最多的事，而这种额外的能量会转化成更好的绩效。

你可以应用我介绍过的三种方法——选择一个新角色、扩大你的激情圆和攀登使命感金字塔，把激情和使命感融入你的工作中。当你把更多的激情和使命感投入到工作中时，不妨试着把你头脑中的指标从每周工作多少小时变成每小时做多少事。计算一下，每天你精力充沛的时间——当你感到更多的激情和使命感时，观察一下那个数字的上升。

也观察一下你每小时产出的上升情况，特别是当你同时遵循我们在第2~4章中所讨论过的其他做法之时。当你把激情和使命感注入自己的工作中时，试着把活力导入一个新的专注领域（少做，入迷）。这个领域提供价值（为价值而重新设计），并帮助你持续改善（循环学习）。

P^2是“燃料”、能量，它让所有这些强烈的努力和专注成为可能——也就是怎样激励自己在工作中变得卓越。一旦你激励了自己，你就能激励别的人。这样，他们就会支持你的计划和目标。接下来，我们将转向这个话题。

｜关键洞见 ｜P^2｜

有关“更努力工作”的陈旧观念

无论如何，遵从你的激情，不管你的工作有多辛苦。如果你做的是自己所爱的事，成功会自然而至。相反，如果你忽视激情，你的职业生涯将单调沉闷、暗淡无光，无法令人满足。

有关“卓越工作”的全新视角

激情是重要的，但是“做你所爱”的忠告是很糟糕的——它会导致你的失败和毁灭。最好的做法是把激情和使命感匹配起来，以达到P^2的状态。这可以帮助人们在工作中释放巨大的能量。他们不会再每天工作更长的时间，而是实践真正的卓越工作，在每小时的工作中投入最大的努力。

| 要点 |

·许多人要么遵从激情，要么忽略激情。但是，正如我们的研究所表明的，工作中的激情问题无关“遵从”或者“忽略”，而是关于“匹配”。

·在我们的5 000人数据组研究中，那些将激情和使命感匹配起来的人，其工作效果远远超过那些没有做到的人。用百分比表示，前者的绩效比后者要高出18%。

·对工作有强烈激情和使命感的人，更能激励自己在每小时的工作中投入更多能量（他们不会长时间加班）。

·有三种方法可以增加你的激情和使命感：

* 发现你的新角色。你可以在你目前所待的地方找到正确的匹配点；你不必如猴子掰玉米般跳到另一类激情上去。就在你现在所属的单位找到新角色，让它更好地引导你的激情，增强你的使命感。

* 扩大你的激情圆。对工作充满激情不仅仅是找到工作本身的乐趣。激情也来自成功、创造性、社会互动、学习和能力等各个方面。利用这些维度扩大你的激情圆。

* 攀登使命感金字塔。找到更多能够增加价值的方法（参见第3章），留心你的贡献，不要造成对他人的伤害。其次，从事有个人意义的活动，不管他人是怎么想的。它有助于你重新构建更适合自己的工作，以体验到它所产生的重要意义。再次，从事有明确社会使命的工作活动。

GREAT AT WORK

第二部分

成为合作中的主导者

我知道，人们会忘记你所说的，人们会忘记你所做的，但是人们绝对不会忘记对你的感觉。

——马娅·安杰卢

第6章

有说服力的强者

你知道，有时候，那些见解的光芒不知从哪儿就突然射了出来，比如当你正在排队或者淋浴时……时光回溯到1999年，在互联网创业的高潮期，陶氏化学公司（Dow Chemical）一位叫伊恩·特尔福德的年轻销售经理就有这样一个顿悟。当时，其他销售人员都梦想着在网上兜售服装、音乐会门票，或者酒店房间，但是特尔福德没有。他想在网上销售一种叫作环氧树脂的工业产品。陶氏化学公司一直向大公司大量出售环氧树脂，但是新的网络市场出现了，这使得顾客们得以找到价格更便宜的环氧树脂供货商——想想亚马逊公司的网上商业交易吧。特尔福德认为，陶氏化学公司应该创建一个环氧树脂的网站，放下架子，以较低的价格出售产品，以吸引新的细分市场中的小客户。

从另一个角度看，这个策略似乎有些傻，甚至疯狂。如果同样的环氧树脂在网上以较低的价格就可以买到，陶氏化学公司现有的客户不都跑到网上去买便宜货了？特尔福德认为，他考虑到了这一点。如他在我们的研究访谈中告诉我的和他在瑞士IMD商学院巴拉教授主导的案例分析中所谈及的，大客户们还是偏爱陶氏现有的高接触销售过程。如果需要技术支持或改变订单，他们只需要给陶氏化学公司的销售代表打个电话就搞定了。相比之下，新的在线业务不会提供额外的服务，它有一套严格的业务规则和订单变更处罚条款。所以，陶氏公司完全能够以两种不同的模式为两个不同的客户群体服务——一类客户是大公司，另一类客户是中小企业。

特尔福德把他的想法带进了管理层。他认为自己的论证是可靠的。然而，管理层根本不喜欢他的方案。董事会12个成员中，有9个人

投了反对票。“高管们不认为我们的大客户会为了高接触服务而多付钱，”特尔福德解释说：“他们认为大客户会为了较低的价格转而寻求网上服务。”特尔福德认为，管理层的反对是公司典型的风险规避文化。“他们不愿意改变公司现行的做法。他们为什么要改变？公司里的人都爱引用这样一句话：‘在陶氏化学公司里，每一个人都能说不，却没有一个人能说行。’”

特尔福德精于空手道和极限攀岩，他从不屈从于挑战。他请求老板再给他一次机会，结果老板要求他在3个月时间内起草一份更好的方案。为什么老板们会反对呢？特尔福德从老板们的角度去考虑他的建议。老板们一定是担心定价问题——也许他们的担心是有道理的。当某个大公司的采购人员看见网上较低的价格时，他或许就会有一种被欺骗的感觉。设想一下，当一个经常乘飞机旅行的人从其邻座的乘客那里知道，自己机票的价格是人家的两倍，他会作何反应？

在反复琢磨过这个问题后，特尔福德终于想出了一个妙招：如果陶氏化学公司网上的价格高于给大客户们的价格会怎样呢？如此，大客户们肯定不会抱怨。他们会说：“好啊，那些互联网客户拿到的环氧树脂价格比我还高，而我享受的却是一流的销售服务。”与此同时，特尔福德建议陶氏的环氧树脂网站为网上的中小客户提供一个促销码，这样他们便可以进入一个通道，参加陶氏化学公司以较低价格开展的特惠促销活动。这样，各方都能皆大欢喜了。

特尔福德提出的第一个方案失败在定价上。但是，他仍然没有放弃。无论他怎么陈述他的新观念，他的老板们就是不理解。他们是旧规则的捍卫者，坐在瑞士苏黎世或者密歇根米德兰舒适的办公室里，远离硅谷这样的数字革命中心，其中某些人总爱在传统思维的局限下喋喋不休地讲他们的老一套。而特尔福德在陶氏化学公司内部的声誉也是通过传统销售建立起来的。

在向老板们陈述自己的新策划案之前，特尔福德用几周的时间设计了一个大胆的（有人会说是鲁莽的）做法以说服他的老板们。他起

草了一封假电子邮件，旨在警告公司管理层，一场环氧树脂销售的竞争正在来临。随着谣言的传播，一家主要的化学产品经销商、两家竞争对手和一家大型互联网公司联手创建了一个环氧树脂的销售网站。特尔福德推断，陶氏管理层在看到这条消息之后会感到新创建的网站将成为陶氏公司的主要威胁，于是就会考虑并同意自己有关在网上销售环氧树脂的建议。那封电子邮件的真假不重要，重要的是特尔福德会因此达到自己的目的。

那封电子邮件发出后，为了提高其可信度，特尔福德又精心策划了一场电视节目闹剧。在这段采访节目中，一个记者、一个分析师和一个经销商（都是特尔福德的熟人）对那封电子邮件的内容进行了评论，并说明受这个消息的影响，陶氏化学公司的股价下跌了10%。特尔福德故意让大家认为，是他与相关机构积极接触，才拿到了这段即将播出的电视采访节目的副本，并匆匆忙忙地把它送到了总部供管理层观看。

视频送到总部的那天，特尔福德躲在另一间会议室里，远程观看现场发生的一切。大多数管理层一直都在观看视频，没人注意到这是一段精心设计的节目。然而，大老板看了半分钟就发现了破绽，他大叫一声："特尔福德！"便起身摔门而去。老板非常生气，一个月都没有理他。但是，老板承认，特尔福德的诡计"确实有警醒的作用"。由于特尔福德引起了高层对市场损失前景的担忧，因此，他成功得到了100万美元，用于开发环氧树脂网站。第一个方案中的定价设计确实不理想，但是他已经用促销码的方法来让它变得切实可行了。

没想到随后不久，公司就发生了重组的"地震"。新任董事长鲍勃·伍德在重组后接管了部门。伍德把特尔福德的计划挂了起来，等待重新审核（这往往就是下马的信号）。如果特尔福德还想争取最后一丝成功的希望，他就必须重新奔波各处去争取支持，而且要快。以不轻言放弃的态度，他再次开展了争取支持的活动。他向伍德的高级助手陈述自己的想法，说服他将环氧树脂网站建设列为其部门将要从事的

最重要的项目。然后，他又劝说他的直接上司和伍德董事长召开了一个紧急会议。在那次会议上，特尔福德以最能打动人的言辞介绍了他的方案的优点。“关键是伊恩的积极性。”伍德热心地向我介绍道：“我赌上了企业家的荣誉。我不得不直视着他，看他肚子里是否憋着火气。”伍德批准了这个计划。

现在，特尔福德又一次投入了他的工作。他亲自挑选了三位很棒的同事组成了团队，项目进展得很快。但是，他又遭遇了另一个障碍。陶氏化学公司IT部门的人想要扼杀他的项目。他们不愿意让特尔福德这类销售环氧树脂的小经理创建自己的网络系统。“我们最大的担心是系统的碎片化和不兼容，”一位IT经理如此说道。为了消除他们试图关闭环氧树脂网站的威胁，特尔福德使自己成了一个模范的公司网站的内部用户。他致力于满足所有IT部门的要求，包括每一次的标准化操作和按照日期表推进工作。在接到了第一个网络订单后，特尔福德拿起电话祝贺他的同事们：“你们取得的成功就像我自己的成功一样！”多亏了他的开拓精神，IT部门的同事才看到了自己在这个新项目中可能扮演的重要角色。

网站建好后的第14个月，环氧树脂的在线业务在美国和欧洲全面展开。这个网站按时建成，并且没有超出财务预算，成为陶氏化学公司最成功的电商业务，且在不到1年的时间内创造了正现金流。在离开该公司前，特尔福德已经成为陶氏化学公司全球200名高管之一。

说服他人

特尔福德的故事告诉我们，不仅要做好我们的工作，还要具备得到他人支持的能力，这些支持来自老板、下属、同事及合作者各个方面。这些人控制着我们所需要的资源——信息、专业知识、资金、员工和政治庇护。然而，他们可能不愿意伸出援手，甚至可能阻挠我们的努力。如果特尔福德不懂得怎样疏通那些反对他计划的高管和IT人

员给他制造的障碍，他将一事无成。他能够意识到别人担心的是什么，再加上他的说服能力，使他的努力产生了实质性的影响。

现代职场，主张自己的观点并且得到支持的能力是广泛人际交往技能中的一种。IBM一项针对1 709位首席执行官的研究得出了这样的结论："首席执行官们通过增加开放性、透明度和员工激励与授权，改变公司内部以往形成的命令和控制的风气，进而改变工作的本质。"公司要"讨好"员工而不是使其感到等级分明。因此，员工和管理者们必须有更多的跨部门互动。

这改变了你在工作中获取成功的技能。在IBM的研究中，有2/3的首席执行官认为，协作和沟通是"在一个更复杂、相互联系的环境中，成功进行工作的关键"。正如我们研究中的受访者们所说，员工和管理者们必须更善于与来自不同部门的人打交道，尽管他们对那些部门及其员工的工作并没有正式干预的权利。69%的人强烈或完全同意这样的陈述，在他们的工作中，"与来自公司其他部门的人一起共事是非常重要的"。

通过分析数据，我们发现，那些最优秀的工作者在与他人一起工作时，始终坚持一个原则：主张团队合作和协作。下一章，我将关注以团队的形式开展工作的问题，并将在第8章讨论怎样使跨界协作更有效。这一章，我们先探索怎样把重要的工作主张变成你的目标，以赢得他人的支持。

用说服力争取支持

许多人认为，我们需要借助人们的理性思维，支持我们的计划或目标。因此，只需要用逻辑和数据解释清楚这个计划或目标的好处，对方就会同意并支持我们。于是，我们在冗长的邮件中陈述其合理性，用PPT努力说服他们。如果一封邮件不能引起对方的注意，我们

就寄出第二封、第三封。如果他们还是不明白，我们就会再次加强我们的逻辑论证。我们陷入了“多做”的工作模式，把对方淹没在熟悉的邮件、幻灯片、文本、报表和数据中。当对方没有倾听和接受我们的信息时，用更多同样的沟通方式似乎并不是一个好的工作方法。

> 在分析我们的案例时，我很困惑：那些卓越工作者是怎样超越理性参数，采用各种各样的策略去主张自己计划的？我发现，最好的主张（我称之为“有说服力的强者”）在工作中常通过掌握2种技巧得到他人的支持，有效地追求自己的目标。这2种技巧通过激发他人的情绪并鼓舞他人，还通过“智慧和勇气”来避开反对。

首先，有说服力的强者鼓舞了人们，并获得了对方感性和理性的双重支持。如马娅·安杰卢提醒我们的，人们绝不会忘记你带给他们的感觉。她的观点得到了学术理论的呼应。这些理论表明，领导者是怎样通过让他人对其提出的前景、目标和计划感到兴奋，进而获得支持的。虽然领导力理论经常强调个人魅力在激发情感中的作用，但你不需要有超凡魅力来鼓舞他人。我们了解到，有说服力的说客采用了一些实用技巧来唤醒情感——每个人都可以采用这样的做法而无须关注他们的职位高低。

> 有说服力的强者采用的第2个技能：智慧和勇气，需要在困难面前坚持不懈，并运用量身定制的战术，努力战胜那些反对的声音。

宾夕法尼亚大学心理学教授安杰拉·达克沃思已经证明，是坚毅的品质（她定义为对长期目标的热爱和坚持）将成功人士和普通人区别开来。在追逐目标时，有说服力的强者能以这样的勇气战胜对手。但是，他们不仅仅是脚步沉重地向前走，或者集中一些不具意义的口号

以期克服障碍，而且用聪明的策略来回应自己同事的具体意见。就像伊恩·特尔福德的例子，他悟出了反对者反对的原因，他采取步骤，例如，先妥协并修改自己的方案，再去说服对方支持自己的计划。

正如我们的研究发现的那样，激励他人并运用智慧和勇气是主张自己目标的有效方式。在我们的5 000个研究对象中，最有说服力的强者比那些没有实践这些技能的人在绩效上要高出15个百分点。伊恩·特尔福德取得的高分主要体现在这两个方面：他的激励分数是6.3分（最高分为7分）；他的“智慧和勇气”得分是6.8分。他的总分在参与研究的5 000人中排在第97百分位数上。他干得非常好，正如我们看到的环氧树脂业务的发展。和特尔福德一样，比起只在“激励”或“智慧和勇气”一项上获得高分的人，双项均得高分的管理者和员工的表现更优异。

更有趣的是，一个有说服力的强者对男人的吸引力要比对女人大。我们的数据组没有解释这是为什么，但是我有一些推测。这可能是因为男人运用这些策略更有效果，他们对“影响他人”这件事充满自信。在过去的很多年里，他们经常这么做，并将其视为“正常的事”。或者，是关于性别的陈旧观念在其中起作用，男人运用了这些策略就被大加赞颂，而女人做了同样的事，却被嗤之以鼻。过去的研究也表明，职场上的女人通常要么被看作有能力，要么被看作招人喜欢，但是，这两个看法都不正确。研究显示，当有能力的女人像有说服力的强者一样做事时，她们得冒着被惩罚和鄙视的风险。例如，一项研究发现，在美国西南部一个执法机构的76名监督员的样本中，当一部分女员工面对工作中的阻力而做出强有力的抗争时，比另一部分什么都不做的女员工的等级评定更低。

与此形成对照的是，她们的男性同事做同样的抗争，却得到了更高的等级评定。所以，当一个老板评价某个男员工的说服力时，他会说：“哇，好聪明的家伙！”而有能力的女员工却会被看作好斗的女人，她的绩效评级也因此就会被降低一个等级。我们的研究结果也许

在一定程度上受到了“性别歧视”观念的影响：人们总是认为女性运用“说服力”策略的能力比男性差。这显然不是事实。

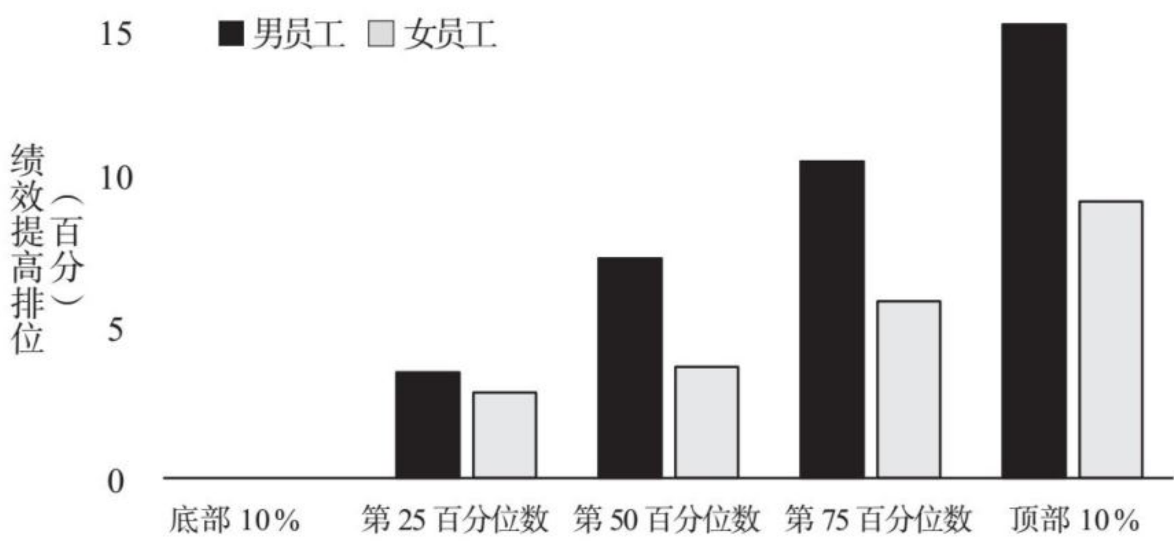


图6–1 有说服力的强者表现更佳

注：图6–1显示了说服力对绩效的影响。例如，一个男员工从没有说服力（底部10%）到成为非常有说服力的强者（顶部10%），在绩效排位上可能会上升15个百分位数。

尽管性别不同，但是，我们研究中的每一个对象都受益于“说服力”的策略。让我们更系统地研究一下这个策略，先调动起他们的热情，让他们自发地支持我们的努力。

既让他们坐立不安，又让他们激情满怀

激励他人最好的方式是唤醒他们消极和积极的两种情感——让他们既为现状担忧，又对未来激情满怀。起初，伊恩·特尔福德做错了。在建议开展线上销售业务时，他唤醒了管理者们的消极情感。他们担心未来的网上销售业务会对现有的线下销售业务产生不好的影响。他们对现有的销售状况很满意——目前的业务模式使公司收益丰厚。

特尔福德的恶作剧彻底改变了他们的感受，致使老板们对现有的状态感到忧心（担心在竞争中被淘汰），所以他们对既能维护老客户又能增加新的网络客户的提案充满期待。现在，他们很欣赏特尔福德，非常支持他的建议。当然，特尔福德的恶作剧踩在了道德警戒线上，有可能会引爆不满的情绪，一旦失控，将对他个人非常不利。

特尔福德有一个重要的策略：当你的目标是说服他人时，不同的情感对你的说服对象所产生的效果并不一样。在沃顿商学院教授乔纳·伯杰的著作《疯传》（*Contagious*）中，伯杰详细地检索了网络资料，提供了一份关于重要的“高唤醒”情感的研究报告。报告表明，这些情感使人们的生理和心理处于随时待命的状态，使人们心跳加快，血压升高。兴奋和快乐是高唤醒情感，焦虑和愤怒也是高唤醒情感。满足和悲伤却不是高唤醒情感。在伯杰对《纽约时报》三个月内所刊登文章的分析中，他和合著者凯瑟琳·米尔科曼发现，比起其他情感类文章，高唤醒情感类文章收到读者反馈邮件的可能性比一般文章要高24%~38%。在高唤醒情感中，人们开始行动。“它让人们疯狂而不是悲伤。”伯杰这样总结道。

为了激励人们并得到支持，请激发你周围人的高唤醒情感——让他们疯狂，让他们居安思危，积极地配合你实现未来目标。下面这个“消极和积极的高唤醒情感”的图表，列举了当你需要劝说他人追随你时，你需要激发哪些高唤醒情感。

消极和积极的高唤醒情感

唤醒关于现状的消极情感	激发关于未来的积极情感（即你的目标）
害怕	兴奋
愤怒	快乐
挫折	激情
怨恨	紧张
厌恶	狂喜
焦虑	高兴

我们中的许多人都曾错误地激发高唤醒情感。研究显示，45岁的销售经理迈克·伦丁想出了一个削减成本的绝招，于是，办公室里再也没有免费的咖啡了。但这项规定被证明是事与愿违的，微不足道的成本节约和员工的满腹牢骚，充分说明这是一个得不偿失的提议。为什么？因为这个改变激发了员工关于未来状态（没有免费咖啡）的愤怒情绪以及唤醒对现在状态（办公室里的咖啡芳香）的不舍情绪。伦丁本可以采取另一种积极的方式。他可以使员工们想起对去年微薄奖金的不满；他还可以告诉大家，如果他们允许公司削减运行成本的话，年终，公司就会给他们发一个大红包，借此激励他的团队；他本可以让团队成员们对现状感到担忧，对未来充满期待，等等。

展示而不只是说教

2009年，明星大厨杰米·奥利弗[注]面临一个棘手的任务：他需要去说服美国最不健康的城市——西弗吉尼亚州亨廷顿的居民，让他们吃得更健康。在他到达当地一所小学后，他准备了一顿有鸡肉和蔬菜的健康餐食。他问孩子们："鸡肉还是比萨？"

"比萨！"孩子们叫道。

奥利弗本有充分的理由去说服家长们改变他们的孩子爱吃披萨的习惯。他本可以告诉他们可怕的现实：市里32%的居民过于肥胖，3/5的青少年超重。然而，理性的劝服可能不会奏效，因为当地人并没有充分信任奥利弗。西弗吉尼亚州长期被美国富裕地区的居民嘲笑。现在，一个英国的厨师也跑来教训他们应该怎样烹调——太过分了！

奥利弗在停车场召集家长和孩子们参加会议。大家看见奥利弗手里握着一个迈克风，正指挥一辆大卡车。大卡车把装载的大量动物脂肪倾倒在他们面前的大垃圾桶里。那是一堆白色的、令人恶心的脂肪，上面还抖动着明晃晃的斑点。

“这就是一年内，全校学生吃掉的脂肪！”奥利弗大声叫道。他跳到一个高处，抓了一块脂肪，把它高高地举起来，大声喊道：“来吧，来感受一下！”

“不不！”孩子们尖叫着，恶心地连连后退。

家长们被震惊了。

奥利弗把那块脂肪举向空中，对家长们喊道：“你们没事吧，过来摸摸？”

“不不不！”家长们大声叫道。

奥利弗明白，他需要唤醒家长和孩子们的情感。他知道语言即使再丰富，也不可能对他们产生很大的影响力。所以，他努力向孩子们展示不健康食物的本质。堆在那里的脂肪看起来令人恶心——真的令人恶心。此时的家长们从心底感到愤怒和厌恶（还有——我确信是负疚感）。奥利弗唤醒了他们关于现状的消极情感，然后，才能成功地把他们的情感引向健康的饮食。

像奥利弗一样，在我们的研究对象中，有不少人采用图片、人工制品、视频和演示来将其论点生动地表现出来，并激发他人的情感。还记得我们在第2章中讨论过的天际线医院的安妮吗？为了说服心脏病专科医生省去他们在急诊室对病人的诊断步骤，她并没有争论数据，

而是把他们带到另一家医院进行观摩。他们站在那里，观看“示范”的过程——在心脏病专科医生不在场的情况下，急诊室的医务人员是怎样处理送来的病人的。

然而，“展示而不只是说教”的策略并没有被广泛使用。在我们的5 000人数据组里，只有18%的人在这个陈述中得了高分：“经常用这个做法激发人们的情感，让他们对自己的工作产生兴奋感。”这个比例太糟糕了。如我们的研究所显示，唤醒情感反应取得了成果，包括对初级员工。事实上，在高级职位上的人（部门经理）和在初级职位上的人（技工）中，有19%的人在激发情感的能力评分上得分很高。

想想伊莉斯，一家全球知名制造商企业里的33岁的初级采购员。她正在发起一个倡议：以电子化办公方式取代纸质化办公。虽然，她确信这样做可以省下一笔钱，但是，让大家对这样一件习以为常的小事兴奋起来还是很困难。听说公司的CEO要来视察她所在的瑞士子公司，伊莉斯把几十个夹着各种规章制度和文件书信的厚厚的文件夹里的纸全部倒在公司大会议室的桌上。你可以想象，几千页纸堆起来足有2~3英尺[注]高。CEO到公司后，伊莉斯带他走进了会议室，并向他解释桌上堆着的是什么。“天哪！”目瞪口呆的CEO惊讶得叫出了声，显得非常沮丧。“为什么我们要用这么多纸打印文件呢？”从那以后，伊莉斯的提议得到了支持。

让他们获得使命感

我们的研究表明，有说服力的强者用来鼓舞人的另一个技巧是：把日常工作和远大目标联系起来。许多公司都有自己的“使命”或“意图”，其中最著名的是迪士尼的使命：“为人们带来快乐”。但这不仅是公司或CEO的事，也是我们大家的事。如我们在第5章里看到的，如果每个人在工作中都能找到明确的使命感，那么，他们的表现会更好。

你也可以用使命感来鼓舞其他人，这样，他们会更好地投入到你的工作计划或目标中去。2015年，我到从事生命科学和高科技技术研究的安捷伦公司（Agilent Technologies）为高管们做专题演讲。在演讲之前，我站在观众席的后面听之前的人发言。其中一位演讲者是安捷伦公司的一个高管，名叫雅各布·泰森，他讲的是他所分管部门的企业战略。他的业务是开发科学家在研究新药治疗和诊断疾病过程中需要使用的仪器。他的这一战略有强大的数据和事实做支撑。一些听众耷拉着头，坐在椅子上，努力地听着他那令人印象深刻的关于数字和逻辑的指令。

雅各布最后总结说："我想重点介绍我们仪器的影响力。"我本以为接下来会有更多的幻灯片，但是，他给大家看的是一段从福布斯医疗高峰会议上截取的视频。其内容是关于一位名叫科里·伍德的22岁运动员，她患上了肺癌。在她的叙述中，她强调先进的仪器和DNA测序技术让她的医生得以通过DNA分子了解了她的病情，并确定了她的致命疾病源于一种特殊的遗传异常。于是，主治医生决定对她进行靶向药物的治疗，并成功治愈了她的疾病，所以，她才能健康地活到今天。她在感谢挽救她年轻生命的每一个人时，眼泪夺眶而出。

在这期间，听众们都没有看手机，他们坐直了身子，完全被这个年轻女人的故事给迷住了。视频播放完毕，泰森接着讲了一句话："如果没有我们研发的仪器和试剂，她是完全不可能被治愈的。"会场一片寂静，你似乎可以看到他的讲话内容飘荡在会议室里：这就是我们的使命！

泰森一个人精心策划了那一场展示，把工作和更深的使命联系了起来。半年后，当我与安捷伦公司的CEO迈克·迈克马伦和人力资源副总裁多米尼克·格劳共进午餐时，他们告诉我，人们至今还在谈论那一场展示。

当泰森以更崇高的意图鼓舞听众时，我们的研究人员正在设法把首要使命和最沉闷的任务联系起来：费尔南多·洛佩斯是一位37岁的新

泽西州医疗设备公司供应链管理专员，他管理着外部供应商为公司提供的透析产品。他认为自己的日常工作可以帮助透析病人。但是，那些外部供应商公司的员工完全感觉不到这些："他们机械地为我们生产一件又一件东西，却不明白这些事情的意义何在。"洛佩斯说道。因此，当他们在制造和运输公司的产品时，他们的工作热情并不高。

为了激励这些工厂的工人，洛佩斯出差去这家工厂与工人们面对面交流。"我给他们做了很多背景介绍，让他们明白自己在做的工作究竟是什么，为什么这些工作有价值。我向他们展示他们所做的产品，告诉他们这些产品可以用来帮助肾衰竭的病人。这引起了每一个人的共鸣。我也得到了他们很多的反馈——他们很想在我的激励下多付出一些努力去生产产品，因为他们意识到自己的工作很有意义。"供应商团队在洛佩斯要求的工期内，做出了更符合质量目标的产品，这无疑提高了洛佩斯的工作绩效。他的得分在"有说服力的强者"一项的排名中位居前15%的位置，在我们的总绩效排名中位居前20%的位置。

研究证实，把日常工作和意图联系起来所产生的力量是巨大的。沃顿商学院教授亚当·格兰特和他的同事从事了一项针对一个电话中心的研究。该中心的工作旨在联系校友为学校设立的奖学金募捐。电话中心的员工很敬业，他们通常需要连续打好几个小时电话，并在遭受拒绝的情况下不言放弃，但是，他们却从没有见证过自己募捐所得的钱都起了什么作用。为了改变这种状态，他们的经理向话务员们展示了那些通过他们的努力而得到奖学金的学生写来的感谢信。随后，经理还安排了一次同奖学金获得者的见面会。在见面会上，这个学生面对面地向话务员们讲述了他们的努力是怎样帮助自己改变命运的。"记住这一点：当你为募捐而打电话时，你就是在支持这些人。"见面会结束时，经理做了如是评论。一个月后，他们的周平均募款从185.94美元上升到503.22美元。如果你能让员工获得使命感，他们就会尝试更加努力地帮助你实现你的目标。

> 通过展示（不仅仅是讲话）并让他们获得使命感，正确地使用情感策略有助于激励他人。这样，他们将支持你的努力。每个人都能运用这些策略；即使你没什么个人魅力，你也一样能够在工作中激励你的同事。

然而，有时候这些激励策略还是略显单薄，不足以战胜对你计划和目标持反对意见的人。我们在研究中所认识的有说服力的强者，在达到其目的的征程中，都会不屈不挠地克服一个又一个障碍。

智慧的勇气

1998年，阿鲁纳恰拉姆——印度泰米尔纳德邦的哥印拜陀市郊的一位村民，发现他年轻的新娘珊蒂正背着他藏什么东西。原来，她藏的都是些破布，等到来例假时，她就把它们当卫生巾用。“我甚至都不会用那些破布条来擦我的摩托车，”他坦白说。他问：“为什么不用卫生巾？”她回答：“如果买了卫生巾，家里就没有钱买牛奶了。”

阿鲁纳恰拉姆决定为这件事做点儿什么。他着手开发廉价的、他的妻子和其他妇女都能用得起的卫生巾。首先，他用当地产的棉花设计了一款卫生巾，并让他的妻子试用。结果并不好用，所以，他的妻子又用回旧布条了。他意识到，如果仅仅靠妻子每月一次的试用，那么，可能要等上数年时间才能开发出新产品来。于是，他让姐姐试用，但被姐姐拒绝了。他又尝试求助于当地学医的女学生，也被她们拒绝了。在这个传统社会里，似乎没有人愿意帮助一个地位卑贱、没有受过高等教育的乡下佬（阿鲁纳恰拉姆在14岁那年为了养家糊口，从学校退学了）。

最终，阿鲁纳恰拉姆还是成功说服了20个学医的女学生试用自家制作的卫生巾，并完成了第一次调查。然而，有一天，他发现有三个女学生填写的调查表数据并不真实，这使他的研发陷入了困境。没有人愿意试用他的卫生巾，他崩溃了。随后，一个念头又出现在他的脑海里：也许，可以靠自己来试用。他把一个英式足球的球胆当作膀胱，往里面注入了从屠夫朋友那里得到的山羊血。他把这个人造膀胱捆在裤子里，再戴上自己做的卫生巾。他到周围去攀爬，把球胆当作子宫来挤压，以检查他的发明是否能吸收经血。不幸的是，夏天的高温让山羊血散发出一股臭味。一些村民怀疑他疯了。

情况变得更糟了。在持续了数月这样的古怪行为之后，她的妻子因忍受不了社会的责难和非议，离开了他。这本该是这个故事的结局，但是阿鲁纳恰拉姆坚持了下去。他决定研究用过的卫生巾，于是，他又求助于学医的女学生，送给她们自制的卫生巾，待她们用后收回。一天，他母亲发现他正在后院琢磨那些带血的卫生巾，不禁失声痛哭。随后，母亲也离开了他。

村民们确信他是被鬼怪迷住了，威胁他，要把他捆起来倒吊在树上，让当地的巫师来清洗他身上的秽物。阿鲁纳恰拉姆被迫离开了村子，这才逃离了厄运。“我变得形单影只，”他如此说道。然而，他的初心不改。

他注意到棉花在压力下会漏出液体，他想知道宝洁和强生这样的跨国公司是使用了什么材料来保持液体不渗漏。当他亲手拿到原材料的样品后，他才意识到他的对手是什么样的。大公司使用昂贵的机器将树皮加工成纤维素，而纤维素在受到挤压时不会渗漏已吸收的液体。到了该放弃的时候了?

阿鲁纳恰拉姆没有放弃。他盘算了一下，他需要成立自己的小型纤维素工厂。他白手起家，把自己的工作分成4个部分：纤维素分离，填充材料，包装完成和消毒。他制造了简单的设备，用人工脚踏车给设备供电。

历时4年半，他终于有了自己的机器。虽然这些机器设备有点儿简陋，看起来是七拼八凑的，但是，它们生产出来的纤维素成本低廉。就这样，他终于有了自己生产的卫生巾。

阿鲁纳恰拉姆把卫生巾免费分发给曾经驱逐他的村民们。第二天，他发现孩子们手里拿着卫生巾在树上玩儿，男人们正用它擦拭自己的摩托车灯，女人们却不使用。他生产出了卫生巾，却无人捧场。如我们在第3章里讨论过的，他实现了他的目标（造出了机器），却为他的目标受益人创造了零价值（女人们仍然使用破布片）。

无论用哪一种标准衡量，阿鲁纳恰拉姆都打破了旧记录。他花了7年的时间克服重重阻碍。尽管这样的坚持是一个极端，但并非绝无仅有。在我们的研究中，有1/4的管理者和员工都有过这样极端的坚持："他/她持续地追求着自己的目标，不管他/她面临的是什么障碍。"陶氏化学品公司的伊恩·特尔福德就这一点而言得到了最高的7分。如我们看到的，他坚持追求有风险的目标，尽管一开始就遇到了阻力，新老板掌权后，他的计划又差点儿胎死腹中。在我们的研究中，特尔福德和其他坚韧不拔的人，比那些缺乏勇气的人做得更出色，这也证实了一个普遍的假设，坚韧的品质能帮助人们实现目标。然而，阿鲁纳恰拉姆的个案也反映出这样的勇气有其局限性：他坚持不懈地追求自己的目标，却什么也没有得到。

在职场上，为了战胜反对意见，你需要做的事情不只是坚持。你还需要把自己的策略剪裁适度，以中和来自他人的反对。尽管阿鲁纳恰拉姆制造出了卫生巾，其价格也在多数人的接受范围之内，但是，他却被自己试图帮助的人们疏远了——他的妻子、母亲、姐姐，以及贫穷的村民们。结果，他们拒绝使用其产品和传播他的卫生巾品牌。他再次鼓足勇气，决定要调整他的推广策略。以前，他只关注从哪里得到供研究用的卫生巾，怎样试验他的创意，怎样建立机器系统等，却忽略了自己接近他人的方式始终是僵硬死板的。他没有倾听他们的

关心，却只顾自己向前飞奔。他冷峻的心态把亲人们和乡亲们都吓跑了。

> 工作中的勇气不在于埋头推倒接二连三的反对之墙。智慧的勇气不只意味着坚持不懈，而且还得从你试图影响的人群的角度看问题，制定能够赢得他们支持的策略。

以同理心理解你的对手

温暖的阳光透过窗户照射进了沃尔皮食品公司，这是一家位于圣路易斯、专卖意大利熏肉和熏火腿的小公司。27岁的洛伦扎·帕塞蒂将要从父亲手里接管这个家族生意，眼下她正在外面参加一个食品展。这个时间刚好能赶回办公室处理一些行政事务。而此时，办公室的传真机吐出了一份沃尔皮最大的客户——零售巨头美国科思公司的简短信息。当帕塞蒂接到办公室的紧急求助电话时，她正在和一个客户聊天。这封传真是帕尔马意大利熏火腿联盟一位强势的美国律师寄给科思公司的威胁信，这个人也是意大利食品商标全球执事之一。“这封信谴责了我们的意大利熏火腿，指控我们违反了美国的商标法”，在我们的一次面谈中，帕塞蒂做了如此解释：“这个局面是一场危机——它攻击了我们维持了一个世纪的沃尔皮的声誉。”

这是第一波令人惊讶的攻击。联盟攻击沃尔皮违法，指出沃尔皮使用了诸如“意大利的”“传统的”和“意大利熏火腿”这些字样在商标上，声称沃尔皮公司并未以意大利的烹饪方式来加工肉类。这个指控将会引起美国农业部的调查。联盟的诉讼将影响沃尔皮产品，像科思这样的客户可能会把产品全部下架。

帕塞蒂给美国农业部打电话，想搞清楚究竟是怎么回事。没想到，监管者把情况变得更糟。他们曾经承认沃尔皮的商标，现在却声称商标里有错误。他们命令沃尔皮把商标上所有的带“意大利的”字样统统删掉。沃尔皮的品牌文化植根于意大利本土，现在他们却不能用“意大利的”这个词了？

帕塞蒂不知道该怎么办。她可以继续反击，但是，公司里没人有心思去打一场旷日持久的商标战。她的父亲已经经营这个业务45年了，对此事也同样一筹莫展。如帕塞蒂所说，她父亲“那代人完全相信律师，信任他们所说的一切。他们不会怀疑律师告诉他们的事。那时候，我的小叔子也在我们的家族企业里工作，连他都认为我们应该放弃”。

帕塞蒂没有马上反击，而是花时间研判局面。她试图从联盟的角度来考虑这个问题：他们为什么攻击沃尔皮公司？经过一番琢磨，她意识到对方的着眼点并非是要攫取意大利生产商在美国市场的份额，不，联盟似乎沉迷于保护意大利传统的生产方式，以确保“意大利的肉”有“意大利的味道”——这才是问题所在！

基于这种见解，帕塞蒂精心设计了一个策略：忘掉美国律师，忘掉美国农业部，把战役放到意大利国内来打。作为第一代意大利裔美国人，她能讲一口流利的意大利语，并且，之前因为出差和旅行，曾经回故乡数百次。“我从意大利买了许多设备，”她解释说：“大多数制造企业位于意大利北部城市帕尔马周边……我请求其中一家历史最悠久、最受尊重的设备制造厂的老板和我的公司共同组织一场会议。我想，如果我们见了面，我就有机会向他们介绍我的公司，以及我们是怎样保持意大利火腿传统的。他们会把这些情况告诉美国律师，这样就等于是对那个律师说：我们很专业，你的官司没戏。”

8月里的一个闷热天，帕塞蒂出现在帕尔马。她快步走进了她一位设备制造商朋友的总部会议室。隔着一张有300年历史的大桌子，她面对着两个年龄是她父辈的意大利企业家，给他们讲了沃尔皮的故事

——他们的家族公司是怎样小心翼翼地保持着意大利式的食品加工工艺，并把这样的精神一代代传承下去的。她恳求联盟领袖对一个仍然保留意大利传统的公司格外开恩。“这个过程颇有戏剧性，但是，我们把事办成了。”帕塞蒂面带微笑地叙述道，老人们被她说服了。这个联盟的领导人还是很宽厚的。

帕塞蒂的故事告诉我们，如何把智慧的勇气应用于职场中。她战胜对手的第一步是弄明白为什么这些意大利人要威胁她的业务。当从对方的角度来看问题后，她意识到，他们对保留意大利的传统很在意。这是个具有决定性意义的见解。心理学家把她这种方法称为“认知共情”，我们可以把它解释为理解对方的观点或心理状态的能力。在其著作《权力》（*Power*）中，斯坦福商学院教授杰弗里·普费弗提出，“把自己放在别人的位置去考虑问题是在日常工作中提高自己的最好方法之一”。他解释说。然而，我们往往沉迷在自己的目标中，致使没能这么做。我们总认为对手“不明白”，于是，我们用更多的事实和论据去强行说服他们，希望他们明白。那是努力工作，而不是卓越工作。

为什么你的同事会反对你？也许他们有其他会议议程安排，恰巧他们重点安排的事项和你的相左。同事希望得到某个市场资源，但是，你的计划会使他得到这个资源变得困难，所以，他会反对你的计划。另外，你的同事们对某件事会有自己的偏好（你的计划也许不在这个范围内）。或者，某个部门的同事可能对你的部门有敌意，于是想方设法破坏你们的努力成果，尽管他们对你个人并没有什么意见。另一种情况是，人们可能会觉得变化对他们是一种威胁，或者觉得你的建议风险太高。这也是陶氏公司的领导们反对伊恩提出的建议的原因。也许他们的预算被削减了，因此，你的项目排在了他们的优先级列表的底部。

如果你愿意花时间以他们的角度看待问题，你会发现，人家持反对意见也有其道理。当你明白了他们的顾虑是什么，你就能采取相应

的行动克服这个障碍。

直面问题还是妥协退让?

智慧的勇气不仅仅与同理心相关，还与行动相关。一旦帕塞蒂明白了对手的立场，她就会立刻决定自己去面对联盟领导。她的这一策略见效了，然而，直面对方也是有风险的。伊恩·特尔福德在计划的某些地方做了让步，这样他的创建环氧树脂网站的业务建议，才可能消除反对意见。在他第一次尝试失败后，他以同理心站在公司管理层的角度，理解了他们对于在网上公布价格的担心。为了安抚这些持反对意见的高管，他在网上公布了一个较高的价格，然后，通过“促销码”给网络顾客真实的价格。没有这样的让步，他的建议绝不会最终得以应用，一定会有高管投反对票，再次否决他的建议。促销码的做法并不是最理想，但他可以让步。对特尔福德来说，价格问题的解决不是“要么这么做，要么不做”的二选一，就如帕塞蒂处理商标问题的方式一样——你可以寻找一个中间立场。无论何时，你总可以做一些让步来摆平那些摇头族。

邀请反对者进入你的帐篷

如果你不能与对方妥协任何事，就试着把你的反对者变成同一个战壕里的战友，或者如学术上所说的，“同化”他们。伊恩·特尔福德就应用了这样的策略使企业信息技术部门那些破坏他计划的人变成支持他。首先，他明白了他们的诉求是什么（他们想标准化整个公司的信息系统）。其次，为了打消他们的顾虑，他让自己成为一个模范的内部用户。为了掌握复杂的IT问题，他花了不少时间求教外部的IT公司，如埃森哲咨询公司。他掌握了IT专业术语，使自己能够讲他们

的“语言”。明白了他们的技术约束，就防止自己像陶氏公司的一些管理者一样，提一些不合理的要求。当环氧树脂的线上业务迎来了第一份订单，他立即拿起电话打给IT部门并祝贺他们。“那个电话让很多事情变得不一样了，”特尔福德说道：“这让那些‘程序猿’们感觉到他们也是我们这个项目的共有人。他们越这么想，得到他们的支持就变得越容易，他们就会和我站在同一边。”

当和对手壁垒分明的时候，我们之间就像剑拔弩张即将投入厮杀的敌人的关系。然而，如果可能的话，有时候为对手提供一些利益，就可以把他们变成我们的一部分。林登·约翰逊在谈及对手时有一句俏皮话：“把一个人请到帐篷里撒尿或许比让他在外面撒尿要好得多。”无论何时，你都能充满智慧地邀请对手进入你的帐篷。

动员群众，别单枪匹马

关于阿鲁纳恰拉姆那个“月经男”（有时候他被人这么叫）的故事有续集。

他有了机器，却生产出了妇女们不用的卫生巾，他的计划失败了。他辛辛苦苦地忙碌了7年，却为他想帮助的妇女生产出了零价值的东西。好在，他没有放弃，并意识到了自己的问题所在，他尝试亡羊补牢。过去，他只是一心做自己的事，并没有帮助贫困妇女脱贫的想法。但后来，他开始争取她们的帮助，以说服其他的女人也使用他的卫生巾。

在得到一些资金支持后，阿鲁纳恰拉姆在几个村庄分别设置了厂房，并培训妇女们怎样生产、销售和使用卫生巾。妇女们被组织了起来，安装机器并开始生产。她们开始影响别的妇女，并把卫生巾推销给她们。她们不仅帮助这些妇女改善了健康和卫生状况，有的人还抓

住机会成为企业家，通过销售卫生巾改善了生活。通过组织妇女来说服更多的妇女，阿鲁纳恰拉姆建立了一个不断扩大的影响者联盟。

他的事业终于产生了影响力，阿鲁纳恰拉姆的妻子和母亲都回来了，村民们也把他迎回了家。这个“智慧的勇气”的策略，让他取得了成功。

> 太多的人想靠一己之力做各种事情以说服人们改变。他们变成了仅仅依靠自己力量的单枪匹马的“十字军战士”——在此过程中，他们无疑会把自己搞得疲于奔命。

你最好找到几个人来帮助你说服他人。在我们的研究中，一些管理者和员工是团结的使者；29%的人在这个陈述上得了高分：“他在动员人们做出改变方面卓有成效。”伊恩·特尔福德得分为7分（最高分）。你可能还记得，他说服他的顶头上司组织了一次高管会议。鲍勃·伍德支持他的行动，他不再被孤立。正如我们的数据所显示的，那些像特尔福德一样善于动员他人的人，其绩效会更好（动员能力和绩效之间的关联性高达0.6）。

改善职场环境

特尔福德、帕塞蒂、奥利弗、阿鲁纳恰拉姆，他们每个人都发掘了巨大的能量和智慧来获得人们的支持。他们并没有使用行政权力说服他人，也并不是靠个人魅力赢得他人的支持。相反地，他们使用了激发情感的策略，并依靠智慧的勇气来战胜反对意见。他们的策略是一种行之有效的行为，而无关每个人的性格特点。你也可以学着使用这些有效策略，这样做的好处是巨大的。有说服力的强者们提高了自己的绩效水平，还与同事、客户、老板和其他人建立了积极的人际关

系。成为有说服力的强者使我们得以聚拢至关重要的社会资源，使未来得到他人的支持变得更容易。

成为有说服力强者的方法还能帮助我们改善职场环境。通过运用智慧的勇气激励他人，可以让我们的工作变得更令人兴奋，对每个人更有吸引力，对手间不再怒目相向，甚至变得友善起来，工作场所也因此成为更令人愉快的环境。当然，这不是说工作环境里彻底没有冲突或者应该没有冲突。当你的团队面对一个困难需要做出决策的时候，你需要同事间的争论。我们在下一章将会看到，冲突是团队工作的一部分，而且是实现卓越工作关键的一部分。

| 关键洞见 | 有说服力的强者 |

有关“更努力工作”的陈旧观念

我们经常这样想，我们需要做的全部事情就是一遍遍地解释我们方案的种种优点。这样，老板们、同事们和员工们都会大力支持我们。我们还相信，绝对的勇气——坚持不懈的精神和对长期目标的热情让我们能够战胜那些对我们的努力持反对意见的人。这些惯性思维导致我们工作得更辛苦——一次次反复沟通，花费更多的时间、付出更多的努力去克服障碍。

有关“卓越工作”的全新视角

工作绩效最好的人不会仅仅依靠争论来阐述他们的想法。他们通过双管齐下的策略来赢得人们的支持。首先，他们在需要获得其支持的人群中激发起热情，以调动大家的积极情绪。其次，他们采用“智慧的勇气”，适度调整计划以安抚反对的一方。唯有有说服力的强者——那些鼓舞他人并采用智慧的勇气做法的人，才更可能不屈不挠地实现其工作目标。

要点

·在我们的5 000人数据组中，有说服力的强者们在其绩效总排名上比那些没有激励他人或拥有智慧的勇气的人群要高出15个百分位数。

·有说服力的强者用各种各样的行为唤起共事者的热情，激励他们支持自己的努力。

·他们使别人对现状不满，对未来充满期盼。

·他们的鼓动方法不只是说教，还包括展示。采用打动人心的图片、实物和演示来唤起人们强烈的情感。

·他们让人们建立起使命感，把日常的工作和宏大的目标结合起来。

·有说服力的强者用智慧的勇气击败反对意见，获得人们对其计划的支持。

·他们站在对手的角度考虑问题，适当调整策略来打消反对者的具体顾虑。

·当有必要的时候，勇敢面对对手。

·为了消除反对意见而做出让步。

·与反对者共享利益，这样，对方就会产生一种共有感。

·通过动员群众主张自己的利益，来巧施压力。

---

1. 奥利弗是英国电视烹饪节目中广受欢迎的明星厨师。——译者注

2. 1英尺≈30.48厘米。——编者注

在会议讨论中追求观点多样性，在行动指挥中追求团结一致性。

——居鲁士大帝

第7章

争论和团结

尤利西斯·卡波想要创造历史。他和1 400名古巴流亡者组成了一支侵略军，他们计划在1961年，把古巴从卡斯特罗的政权下夺过来。美国空军、海军和陆军都被动员起来并投入了训练。行动计划在海滩登陆，先消灭对方弱小的防卫力量，鼓动古巴人民，进而引发成千上万的人响应，最终向卡斯特罗的军队进攻。

卡波在货船“休斯敦号”上。作为四艘运输船之一，“休斯敦号”载着人、燃料和弹药率先开往指定地点，准备在4月16日晚上同登陆艇一起在猪湾登陆。当说好的登陆艇没有在规定的时间内出现时，作战计划开始动摇了。海岸巡逻队的摩托艇被迫加入了行动。蒸汽吊柱，一个像起重机一样的设备，在发出噪声的同时，也在向古巴海防报警。

延误行动的登陆艇本应在一个半小时以前登陆。实则不然。待到太阳升起的时候，只有一半的部队登上了海岸。黎明时分，“休斯敦号”和其他船只受到了“T–33”战斗机和老旧的“霍克海怒”战斗机的攻击。上午8点，卡斯特罗的军队发射了两枚火箭弹，“休斯敦号”的船身中部被炸开了巨大的裂缝。船长路易斯·摩尔斯看到修复无望，驾驶着“休斯敦号”朝着海滩猛冲过去，他想抢滩登陆，但就在离海岸只有半英里时，船沉下去了，只有船的上部还在水面以上。大量的燃油从创口渗出，使船上人的撤离变得非常困难。不会游泳的人被塞进了两艘分别可载30人的救生艇内，而卡波和其他人则奋力游向海岸。卡波设法脱下了他的裤子和靴子以保持浮力。最后，他是穿着内衣裤踏上的海滩。

尽管如此狼狈，卡波和他的侵略军伙伴仍然成功地在海滩打击了古巴单薄的海岸防御力量。但是，在随后的三天里，卡斯特罗的2万名士兵夺回了战场主动权。侵略者们要么被抓捕，要么被击毙，而古巴人始终没有起义。随后，卡斯特罗用这些幸存者与美国交换食品和机器。卡斯特罗和他的同志们起初并没有奢望会赢得这场胜利。

那么，是谁策划和指挥了这场战争？一定是一个二流团队，对吧？事实上，这是最有能力的人——约翰·肯尼迪管理的最优秀、最聪明的团队。亚瑟·施莱辛格，哈佛大学的历史学家，被任命为肯尼迪的特别顾问。他参与了一个会议，在会议上，领导们就是否派出一支隐蔽的军事部队在猪湾登陆进行了讨论。施莱辛格叙述道：“围绕圆桌坐着的是一群令人生畏的人——国务卿、国防部长、中央情报局局长和身着制服、胸佩勋章的三军参谋长们。”中情局局长艾伦·杜勒斯和副局长理查德·比斯尔是猪湾计划的幕后策划人。后者是白宫会议室里站在地图前主讲战略布署情况的人。根据施莱辛格的介绍，比斯尔脑子“反应飞快，对问题很有见解。在透彻地分析问题和流利地表达方面非常杰出。”其他才华横溢的参与者还包括国防部长、福特汽车公司的前董事长罗伯特·迈克纳马拉、国家安全事务助理麦乔治·邦迪，后者34岁就成了哈佛大学文理学院最年轻的院长。

对这群坐在白宫会议室里的人来说，他们的问题不在于缺乏智慧，缺的是对计划的批判性思维和透彻的辩论，他们并没有多做一些设想，找出计划的软肋。你知道工作中那些沉闷的会议吗？所有与会者都点头表示同意，却没有一个人有勇气发表不同的看法。在白宫里发生的就是这样的会议。在做出决定前，肯尼迪总统还征求了他的顾问们，包括副国务卿托马斯·曼恩的意见，曼恩曾私下向总统表达过反对意见。“但当每个人都表示赞同时，”曼恩说：“我也投了赞成票。”国防部长迈克纳马拉回忆道：“我认为我和国务卿迪安·腊斯克对这个计划并不热心，我们没有说不要这样做。”国家安全事务助理麦乔治·邦迪推卸他的责任：“与总统的意见明显唱反调不是我的工作，一旦他倾向于什么，我就支持他。”起初，施莱辛格表达了他的怀疑，给

肯尼迪总统参考了好几个备忘录，指出了这样做的危害。但是在形成决定的最关键时刻，他也没有坚持自己的反对意见。此后，他一直生活在悔恨中："我在内阁会议这样一个关键时刻保持了沉默，对此我充满难言的自责。"

猪湾灾难树立起了团队决策的反面典型的纪念碑。作为这个团队的领袖，肯尼迪总统没有让大家展开严密的辩论；其他与会者，也没有从责任心出发发出不同的声音，明确地对计划表示反对。最优秀、最聪明的团队失败了。

会议，会议，何其多的会议！

这次惨败向我们证明了：领导者和与会者在团队中的表现对他们的个体绩效影响很大。个人的成功不只是个人的成绩，也往往受益于团队工作的成功。在我们研究的5 000人中，80%的人认为，把团队带领好是工作中"真正重要的事情"。团队工作包括把工作分配给个人、协调工作流程、在会议中各抒己见、影响决策，以及实施已决定的事情。

> 大量的团队工作会在会议上被讨论。因此，团队和你个人工作的绩效都取决于团队会议的质量——大家的问题讨论得是否深入，实施计划的准备是否充分，等等。

尽管团队会议是团队工作的重要组成部分，但是，许多会议都没有成效，而且这样的会议不在少数。一系列调查研究表明，美国每天大约举行3 600万~3 800万个会议。然而，据微软公司进行的一项对世界范围内3.8万人的调查，69%的人反映他们的会议没有成效。美国哈里斯民意调查公司对2 066人的一次调查甚至发现，几乎有一半的被调

查者“宁愿做任何事，也不愿意参加会议”。他们宁愿看着油漆变干吗？17%的人回答愿意。宁愿去做牙齿根管治疗吗？8%的人点头称是。

如果你的团队总是让你参加这种不解决任何问题的会议，那么，你会怎么办？再开一次会！在我们调查的5 000人中，凯伦在一家中等规模的制造厂的财务部门工作，他常在会议上受到42岁经理的训斥，“我的老板召开了太多不必要的会议，这些会议很少有最终的讨论结果。如果非说有什么结果，那就是计划召开下一次会议”。这些没有成效的会议的不良后果，就是导致了更多的低效会议，产生了更大的工作量——“更努力工作的方式”，这是因为我们事先没有进行严密的讨论。

我们不需要通过召开大量无效率的会议去促进工作进展，但是，我们需要召开智慧高效的团队会议。我们需要大家在会议上的热烈争论，最后形成决定。但是，我们怎样才能做到呢?

这里有激烈的争论

2009年，为追寻和了解具有卓越表现的团队的秘密（与本书不相关的一部分研究），我来到了斯劳，它是伦敦希思罗机场附近的一个工业区。此前，我和我的同事赫米尼亚·伊瓦拉、乌尔斯·派尔决定创建一个上市公司最佳表现CEO的排名（这项研究在2010年和2013年刊登在《哈佛商业评论》上）。我们采集了世界范围内2 000家公司和其CEO自1995年以来每一年的数据，并参考了大量电子表格中的数据，根据其公司在股票市场上的表现，将CEO们的排名从第1名排至第2 000名。

一天上午，我坐在写字桌前，收到了最终版本的表格。我擦了擦手，然后点开它，开始从头至尾地浏览了一遍。最佳表现CEO的第一

名毫无意外：苹果的史蒂夫·乔布斯。其他排名靠前的几位CEO的名字，我们也都很熟悉——如亚马逊的CEO杰夫·贝索斯和其他来自快速成长的高科技公司和能源公司的CEO。排名第5、第6、第7和第8的CEO也都很有趣，但是没有惊喜。第9名、第10名、第11名、第12名、第13名、第14名、第15名……我哈欠连天，抬头看向窗外。

随后，我注意到了第16名CEO。我放下咖啡。这是谁？这个CEO叫巴特·贝希特，他经营的公司是利洁时集团，这个集团位于英格兰。我猜想这一定是一家很酷的高科技公司或者能源公司，正在不断开拓市场。再往下看，我几乎从椅子上跌落——他们卖肥皂，卖洗碗机！

洗碗机和肥皂完全不是高增长的业务啊！

你们是怎样卖肥皂，使公司排名跻身前1%呢？

我猜想，利洁时公司卖的东西一定不光是肥皂，一定还有别的。

我必须查清楚这个问题。于是，我打电话给巴特·贝希特，询问他是否可以对他的公司做一个分析，以作为我们研究的一部分。他同意了。我和助理一起飞去了伦敦，前往利洁时总部所在地斯劳。我们走进一个小房间，里面摆着几个架子，上面陈设着公司的清洁产品。这间会议室不比一间壁橱大多少，没有那些花哨的装饰，没有从天花板到地板的落地窗，墙上也没有董事长的肖像。在这里，我们见到了巴特，随后会见了其他的7个高管。正如我们的发现，这个公司的卓越业绩与他们如何召开会议有很大的关系。

他们有两条最突出的会议原则。第一条是我们大多数人最不看好的——争论！

> 当团队在会议中展开良性的争论时，团队成员讨论问题，思考替代方案，相互挑战，倾听少数人的意见，仔细检查设想……这样的会议方式能使每一个与会者畅所欲言，而不用担心被报复。

巴特告诉我，他不喜欢乏味的会议。在那样的会议中，每个人仅仅是想与其他人保持一致，以让他们感觉舒服。不，他喜欢有紧张感的会议。在这样的会议中，大家各抒己见，他们争论，是的，他们甚至会吵起来。实际上，我们鼓励“有建设性的冲突”。他说道：“当一群人对其点子激情满怀的时候，我确信，那些点子能够开出花来。他们不应该因为大多数人的意见一致而默不作声。当他们有充足的理由，准备为自己的观点争论时，他们应该得到鼓励，以保持这种热烈讨论的气氛……当然，只有这种态度才能使会议气氛变得朝气蓬勃。”

我很赞成他的观点。2001年，当高管弗雷迪·卡斯珀刚加入这家公司时，第一次参加会议就令他印象深刻：满屋子的人站起来又坐下，不停地嚷嚷着。“这里并没有肢体冲突，”他说，“但你可以说这是一场精神争斗。”在另一次会议上，为一款“空气清新器”（电池驱动、定时喷洒清新剂）产品，一个中层市场营销经理和大家进行了激烈的争论。在此前的5年，公司只将这款产品卖到韩国，供办公使用。而这位营销经理却认为，公司也应该将这款产品卖到其他国家去，而且不仅仅供办公使用，还可以用于家庭。他的同事们认为这个想法是“十足的天方夜谭”！同样的观点出现在了《彭博商业周刊》的一篇文章中。对于大多数公司来说，事情可能就这么了结了。但是，在利洁时，经过激烈的辩论，营销经理所代表的少数人的意见竟然胜出了。从这以后，空气清新器开始销往69个国家。

基于我们的访谈和利洁时公司良性争论的会议传统，我试着去理解这种“潜规则”——社会学家把它称为“隐式规则”。我概括出如下几点：

·每次会议前做好100%的准备

·精心构思一个主张，有充足的数据和充分的自信之后再提交

·对其他人的意见保持虚心纳言的开放态度，不要只坚持自己的观点和主张

·让最好的意见胜出，即使它不属于你（这通常很难做到）

·你可以站起来大声辩论，但不要让争论变得情绪化

·善于倾听少数人的意见

·千万不要从个人利益出发，追求意见的一致性

在利洁时公司，团队成员们都不会轻易做决定，除非他们已对问题剖析透彻。是的，这样的会议有时会使气氛紧张，情绪波动，但最终，这种看似混乱的局面却能产生高质量和深思熟虑的决定。我们采访的每一个人都认为，团队的这种会议方式让他们赢得了更好的绩效。

团结

然而，这些规则本身也存在危险，它们可能导致无休无止的争论。这就是为什么利洁时公司围绕着第2条原则制定了一个新规则：培养团结的工作习惯。公司希望管理者们掌控局面，不要使会议时间过分延长，要尽快做出决定。贝希特回忆起在阿姆斯特丹召开的一次高管会议，会议内容是讨论荷兰利洁时公司（贝希特曾任该公司CEO）和英格兰利洁时科尔曼公司合并后的相关事宜。管理者们艰难地开了一上午的会议，直到午饭时间，会议仍没有结束。用餐后，利洁时科尔曼公司的一位高管宣布，会议必须尽快结束，以便他们的团队成员能准时赶上回伦敦的航班。但是，双方还没有就讨论的问题达成一致。这让荷兰利洁时公司的与会者非常紧张。他们不能忍受没有达成明确的协议就结束会议。

“那么，接下来发生什么了？”我问巴特。“难道荷兰利洁时公司的兄弟们把会议室的门锁上了？”

巴特咯咯咯地笑了。“你猜对了。他们说，‘除非我们形成共识，否则谁也不能走！’”

大家紧张地讨论着问题，最终达成了共识，然后匆匆地离开了会议室。如果一个公司的团队不能在合理的时间内做出决定，这些会议室里的高管们——通常是由会议主席做出最后的决定。每一个会议能在规定时间内形成决定，有一个必要条件——快。“以光速处理一个问题，然后转向下一个议题。”一个高管这样介绍道。

每一个人都行动起来落实决定。没有任何人或事可以操纵或影响这个决定。“我认为那种操纵是毒药。”巴特在谈及破坏决定的风气时如此说道。

利洁时公司表现得如此之好，一部分原因是他们的管理者和员工不只是争论，他们还懂得团结。

> 在团结的团队中，团队成员致力于做出正确的决定（包括最初他们不同意的决定），然后，全员共同努力实施这个决定，没有人会猜疑或破坏这个决定。

我们在其他绩效排名较高的公司，也发现了类似的团队合作文化。在亚马逊，公司希望管理者和员工做到“当他们不赞成某个想法，或者预感到在执行过程中做得不顺畅甚至会吃力不讨好时，要勇于说‘不’”，但是，“一旦决定形成，所有人就必须全力以赴地执行”。硅谷投资人马克·安德里森描述了他的投资团队在合伙人提出进行某个交易时是怎样辩论的。“小心谨慎地检查他的意见是否存在疏漏，这是会议室里每个人的责任。”安德里森说：“无论什么时候，合伙人本·霍罗威茨提出的交易建议，我都要搞清楚。也许这对我来说是听到过的最

好的提议，但是我会像对待垃圾一样地质疑它！”如果合伙人的意见取胜，我们就停止争论。“我们会说，‘好吧，我们都同意你，支持你。’”

这样的例子并不多见。他们打造了团结的文化氛围，而不是人人各行其是。那么，既敢于争论，又能团结他人的管理者和员工是否比那些没这么做的人工作表现更好？经过对5 000人的工作表现的统计和分析发现，那些掌握了“争论与团结”工作精髓的人，其绩效确实要优于没有这么做的人。

主张性别差异的老观念认为，男员工在干“粗活儿”和团队会议中敢于争论这两个方面，要天生强于女员工，而女员工在团结他人方面要优于男员工。我们的大量研究否定了这个观念。在我们的样本中，只有30%的男员工的争论能力获得了高分，与此形成对照的是，32%的女员工获得了高分。在团结他人的能力上，有38%的女员工获得高分，稍高于获得高分男员工34%的比例。不过，差别并不是很大。

研究还显示，受教育程度更高的人并没有在会议争论和团队团结这两个方面表现得更优异——然而，还是有人在鼓吹“最优秀、最聪明”的团队战略。在这两个方面，高管比底层员工强不了多少。这个发现似乎让人惊讶。我原以为，身居高位的人会更懂得如何团结他人。团结不只是喊口号，你需要真正去践行，而不仅仅是服从。

那么，你怎样才能把争论和团结做得更好呢？让我们首先来回顾一下会议上出现的一些策略，并展开有成效的讨论。

别光看才能，要寻求意见的多样性

除非包容多样性，否则一个团队不可能更好地争论问题。社会科学几十年的研究证实：群体多样性更有利于创新，也更有利于争论问题。哥伦比亚大学商学院教授凯瑟琳·菲利普斯总结说，“多样性鼓励对新奇信息和不同视角的探索，这就为更好的决策和更高效的问题解

决方法提供了条件。”同样，密歇根大学教授斯科特·佩奇也证明了富有成效的争论的关键是“认知上的多样性”，即在一个问题上存在不同的视角。他争论说，多样性基于人们的不同性格特征和不同的专业知识背景而产生，帮助人们从多种角度看世界。

大多数人在组建团队或者开会时，都不会考虑到多样性。我们倾向于和接近于自己的人交往——社会学家将其称为“同质性”。当我们在寻找最杰出、最聪明的人时，我们的寻找范围不会太远，我们会和那些背景与自己相似的人组建团队。肯尼迪总统的国家安全团队成员可能是一群极其聪明的人，但是，这个团队的组成有令人惊讶的同质化问题。他们围坐在会议桌边：全部是白人男子，年龄在40~50岁之间，受教育于精英大学。

此外，在肯尼迪总统这些“最优秀、最聪明的人”中，没有人打算将外部的反对意见带到讨论中来。当谈及行动计划时，根据亚瑟·施莱辛格的说法，中情局估计，“一旦在岛上建立一支旅级部队，至少会得到1/4的古巴人的积极支持”。为什么肯尼迪总统会同意派出一支仅仅有1 400人的部队与卡斯特罗拥有2万人的部队战斗？这个计划是基于这样一个关键的假设：即古巴人民会站起来造反的。但是，没有人咨询过国务院里了解古巴国情的部门，而该部门的信息表明，卡斯特罗仍然广泛地受到人民拥护，不大可能爆发起义行动。这个团队里曾有任何一个人，施莱辛格、迈克纳马拉或腊斯克，寻求和提出过不同的观点吗？没有。但团队对这个关键的假设本该有更严密的讨论才是。

为了在会议上更好地开展争论，我们需要尝试将拥有不同背景和观点的人带到会上。巴特·贝希特告诉我：“坐在同一个会议室里的人可以是巴基斯坦人、中国人、英国人或者土耳其人，男人或是女人，这些都不要紧。他们是否做过销售或其他工作也无关宏旨。要紧的是，他们的经历和背景各不相同。因为，当你的团队成员拥有不同的背景时，会议上出现新看法的概率要大得多。”

如果你去参加会议，你不必从团队中挑选同事跟你一起参会，也不必联络同样收到邀请的同事一起参会。然而，你可以从不同的地方寻求观点和信息，为会议带去多样化的建议。我建议你去请教团队以外的同事吧，去查阅那份无人留意的新市场报告吧，去找那个总是有奇思怪想的“狂人”工程师吧，然后，把得到的这些不同的观点带到下次的会议上。你可以在会上陈述他们的看法，也可以直接邀请他们参会。

在我们研究的人中，就有一些人是这么做的。冈瑟，南卡罗来纳州一个38岁的电气工程师，他怀疑有一个公司的发电厂的承包人实施了错误的方案。冈瑟和他的团队召集了会议，会议邀请了承包人、冈瑟的老板，以及这个公司中两位没有涉及此事，并能带来新看法的工程师。会上，冈瑟邀请的一位工程师提出了一个非常特别却似乎更好的方案给那个承包人。“承包人并没注意听这个工程师说的内容，”冈瑟说，“但是，我的老板很好，他极力主张工程师的方案。在老板的推荐下，承包人也听明白了。”尽管冈瑟资历较浅，但是，他精心安排的会议凸显了“多样性建议”的优势。他在擅于“争论与团结”这一项上的得分是98分，在我们的研究中，他的绩效排在了前6%的位置。

让发言者有安全感

2009年，喜力啤酒公司招募了一个年轻才俊，派他到公司设在纽约白原市的地区总部工作，希望他能够扭转公司在美国经营不善的状况。他就是瘦高的、36岁的荷兰人道夫·范登·布林克（Dolf vanden Brink）。范登·布林克此前在非洲刚果工作。短短的几年时间，他拓展了当地的业务，使其在市场上的份额翻了一番。在我们交谈时，他回忆起刚到非洲工作时的一些事，他指出地区总部存在“很多令人担心的问题，而且那里没有人讲心里话”。

为了激发大家的讨论热情，他并不会喊“各位，踊跃发言！”的口号，而是设立了一套明确的规章。范登·布林克偶然间想到了一个主意，用一个小道具来建立会议规则。某个上午，在他的团队成员们进入会议室后，他们首先注意到桌子上放着一些2英寸(注)×3英寸大小的卡片。红色卡片上印着：挑战——提出另一套方案。绿色卡片上写着：所有人——问我为什么！第3张灰色卡片是一个警告：闪亮的目标警告——回到正题上来！每一个团队成员可以拿起一张卡片来表达不同意（红色），支持某个观点（绿色），或者提醒一个正在跑题的同事（灰色）。还有一个玩具马(注)，与会者可以抓起它扔向那个争论用时太长、废话连篇，“白费口舌”的人。

这个做法是不是有点儿傻？当然，这是有目的的。如范登·布林克所解释的：“他们有太多的担心，所以会过分在意我或者房间里职位最高的人的想法。红色卡片意味着任何人都可以合理地发起挑战。把那些卡片放在那里，看起来似乎有些滑稽，但我必须要传递一个信号——各位兄弟，我们希望你挑战我们。我们想听到你的意见。”通过这种方式，范登·布林克培育了一种心理安全气氛，让大家能够畅所欲言。如哈佛大学教授艾米·埃德蒙森所说的：“这让大家感受到了一种可以自由表达与工作相关的观点和情感的氛围。”在我们的研究中，有大约1/5（19%）的参与者擅长创造这样的氛围，他们在这句陈述上得了高分：“他非常擅长让大家觉得在会议上讲话是安全的。”数据显示，那些在此项上得到高分的人的绩效较好（相关性高达0.63）。

在喜力啤酒公司，范登·布林克的策略开始见效了。一段时间以后，公司的员工开始大胆讲话了。没过多久，那些卡片就从会议室里消失了。当时，在公司负责制订战略计划的亚力杭德拉·德·奥韦索注意到，这个新规则让会议室里沉默的人变得充满活力、积极发言起来。“公司里有个人很内向，但现在真是性情大变了。”她评论说：“这个人对会议中的讨论总是有些微妙的看法，但是，他因为顾虑重重而不敢说出来。”实行新规后，会议上宽容的气氛和对争论的鼓励改变了

他，他在开会时大胆发言，并成为“争论中的调和力量，提高了会议的发言水平”。

范登·布林克认为，会议风格的改变帮助他的团队创造出更多的新产品。正如他在2015年所讲：“我们的创新率在4年前没什么变化；现在，我们有6%的收入来自这三年里推出的新产品。你在提高会议质量上做得越多，你的产品质量就越佳。”更多的创新给公司带来了利益，也给范登·布林克带来了喜讯：他成功升职了，并且是他梦寐以求的一个职位——去墨西哥经营喜力啤酒集团最大的海外公司。

刺激沉默的人张口

即使有了明确的规则，许多害羞的人和性格沉默的人还是不敢大胆发言。在著作《安静》（*Quiet*）中，苏珊·卡因描绘了内向的人（他们尤其喜欢享受独自一人的精神世界）是如何发现自己很难融入一片嗡嗡声和气氛热烈的会议的。在那种会议上，有的人激动地挥舞着他们的胳膊，大声地争论看法。而内向的人经常想要逃离这样的讨论。

49岁的塔米是一家数据分析公司的律师。他总是示意身边沉默寡言的同事，要他们讲讲自己的意见。“有时候，我会在会上提醒大家：‘嗨，我们正在开会呢！我知道你有一个很特别的观点。我认为这是一个能打动大家内心的重要观点，很希望你能把它分享给大家。’”在“激励讨论”这个项目上，塔米在5 000个研究对象中排在前10% 的位置，绩效排名位列前20%。

44岁的唐纳德是一位为核能工厂设计零件的工程师。他通过“刺激反应”说服沉默的同事发言。“有时候，我故意抛出一个有些滑稽的答案。”而这时大家就会大声地说，“那完全没有什么用。”于是，他就会反过来问他们的想法是什么。“他们瞧着窗外，一言不发地坐在那里。我刺激大家的情绪，是为了把所有与会者的注意力都带到寻求问题的

答案上来。”在“营造讨论氛围”的得分上，唐纳德排在前20%，其绩效排名在前14%。

正确地畅所欲言

如果你是一个团队参与者，你还可以自己高声讲话模拟发言。不过注意，并非所有的参与形式都有帮助。在团队的会议讨论中，下面的4种开会心态你可能也有，但其中只有一种心态可以让你参与到热烈的讨论中。你能识别出是哪种吗?

1.“我来这里只是为了听会议内容。”

2.“我想把自己的点子卖给大家。”

3.“我是会议争论中的和事佬。”

4.“我要主张自己的观点。”

如果你的答案是第4种，那么，你就是高绩效人群的好伙伴。你不能抱着“只是去听听”的态度参会，你来开会是要贡献你的意见的；并且，优秀的工作者也不会以这样的态度出席会议——就像一个没有表达鲜明观点的句式一样（一方面，我认为……另一方面，我认为……）；你来开会也不是为了卖点子，你的建议是否被接受并不是重点，重点是团队是否能够产生最好的方案，而这个方案与你的建议可能一致也可能不一致。

当讨论猪湾入侵行动计划的时候，中情局副局长比斯尔并不明白这一点。他所做的工作只是为了实施自己的计划，而实际上，他的工作应该是帮助团队做出最好的决定。比斯尔在事后承认：“情绪介入判断的结果是，在几个问题上，我可能让自己的愿望推翻了理性的判断。”那些情绪使他在和总统谈及行动风险时有所保留。就这样，他的

计划一路绿灯地被通过了。“中情局并没能坦率地对待总统。”他没能理解，好的主张不仅要推荐一个方案，还要明确地阐述方案的弱点。由于未能提出正确的主张，比斯尔付出的代价是在这场惨败后被踢出了中情局。

卓越工作者的正确主张：他们精心构思观点，充满活力地争论方案，阐述它的缺点和假设前提，倾听他人的意见，共同探讨问题，如果可以做到改变他人的想法，就去做吧。（关于争论和倾听的方法，请参考我和数百位管理者及员工的谈话。）

正确的争论方法

·陈述新数据：“我从亚特兰大提取到了有趣的数据……”

·事先记下三个问题（尤其是围绕着关键的设想）：“你的数据是建立在客户会买额外产品的假设之上的吗？”

·转换到反对角色：“为了引起争论，让我陈述另一个观点……”

·以他人的观点为基础：“如果我们把你的创意应用到更大的市场中去……”

·时常改变自己的想法。为最好的创意而争论，即使这个创意不是自己的。

正确的倾听方法

（以他人的立场看问题）

·不要打断他人的发言。让他们把想法表达完整（除非他们是唠唠叨叨的人）。

·不要只是为了回答问题泛泛而听。要先去理解他人的发言（这也是史蒂芬·柯维的《高效能人士的七个习惯》一书中的观点）。

·转述他人的意见，看是否准确（“我说得对吗？”）

·随时保持眼神交流。

·不要打瞌睡、乱写乱画，或者伸懒腰。即使你装出认真倾听的样子，你的身体语言也可能会告诉别人你并没有。

·询问非引导性问题。寻找真理，而不是寻找能够证明你的观点正确的证据。

·把手机放一边（一心多用，做不好事）。

非诱导性提问

2003年2月1日，美国航天局的航天飞机“哥伦比亚号”在返回地球时发生解体，机上7名航天员全部遇难。早在这次任务之前，“哥伦比亚号”还在太空飞行的时候，航天任务的管理者琳达·哈姆就已经安排了一次团队会议，以仔细讨论相关项目。这些讨论项目中就包括评估发射阶段航天飞机外部燃料箱脱落撞击左翼的情况。撞击产生的仅仅是维修问题吗？还是也存在安全隐患？哈姆希望这只是维修问题。如果这是安全问题，团队就必须对还在轨道上飞行的航天飞机采取非常行动。

在会上，哈姆问一个工程师：撞击产生的泡沫是否会烧毁保护罩，对航天飞机造成严重损害，“没有烧毁意味着没有灾难性的损害，局部温度变高的安全隐患是否可以通过更换隔热瓦的方式解决？”

这个工程师也同意，这似乎不是一个飞行安全问题。而这也正是哈姆想要听到的回答。

哈姆接下来问：“没有飞行安全问题就不会影响这次的太空飞行任务，那我们就不需要采取特殊行动。但是，航天飞机返回时，会有什么问题吗？”

这次，这个工程师回复了一个更为模棱两可的解释。

哈姆再次问：“估计只有一个返回的问题吗？”

哈姆一遍遍地问，是想听到对她的想法的证实——撞击产生的损害只是一个维修问题。

像哈姆一样，人们经常寻求对他们想听到的答案的肯定。哈姆听到了她想要的答案，那个工程师却对撞击泡沫造成的损害（正如结果显示，正是这种损害造成了灾难）保留了不确定的意见。在后来召开的事故听证会上，她因未能预见到可能造成的问题而备受指责：

“作为一个负责人，你是怎样寻求不同意见的？”

“嗯，当我听他们说……”

“但是，琳达，出于人性的本能，你可能听不到他们的真话。”

“嗯，当有人站出来告诉我看法的时候……”

“但是，琳达，你是用什么方法得到他们真实意见的？”

她无言以对。

想知道某件事的真相的人不会做诱导性提问。他们的提问是开放式的——可以询问那些没有被提到台面上说的问题，也可以询问那些似乎有些偏颇的问题。哈姆本可以以这种更好的方式提问：“对于泡沫

可能造成的损害，你的看法是什么？”或许她还可以这样问：“谁还有不同意见？”或者说：“谁有相反意见可以提出来大家辩论？”

公平讨论，确保执行

争论结束后，大家必须团结起来。这意味着团队必须做出一个承诺——同意接受争论的结果，并努力把它贯彻实施到工作中。那么，为什么人们不愿意做这样的承诺呢？对“公平过程”的研究显示，如果员工们觉得过程不公平，就很难做出这样的承诺。在一项涉及56 531名雇员、148个项目的综合研究中，尤奇·科恩–扎罗西和保罗·斯佩克特推断，如果员工们没有发表自己的意见，会议就做出了决定，他们就会认为会议的决策过程不公平。这种看法会导致他们产生消极的态度，并参与破坏性行为（包括传播谣言，不认真工作，甚至偷窃公物和破坏设备）。因此，若希望得到所有团队人员的承诺，首先要确保团队中的每一个人都有机会表达自己的观点，并且让这些观点得到充分的考虑和讨论。在这个前提下，人们才更可能遵守承诺，即使他们并不赞成这个决定。

在我们的研究对象中，有一部分雇员讲述了即使面对他们反对的决定，他们也会遵照执行的实例。克里斯廷在一家制药公司工作，该公司的业务是向皮肤科医生销售治疗皮肤病的药品。她说，自己曾经为了公司新推出一个产品而与团队产生了冲突，她把这款产品称为“真菌”——一款治疗指甲真菌的产品。克里斯廷的观点是，这款产品不太可能得到医生的青睐，因为销售团队没有足够的专业知识向医生们详细、全面地介绍这款产品，所以不建议将它列为主推品。在激烈的争论中，她的老板征求了与会者的意见。克里斯廷也随之强烈地表达了她的不同看法，从而引起了会议上的激烈争论。但是，她输掉了这场争论。“真菌”还是被选为了主推产品。

不过，她并没有因此消沉，很大一部分原因是因为她觉得团队已经认真倾听了她的想法。她积极投身到新的挑战中：她快速认真地阅读了这款产品的所有信息，第一个报名参加了培训课程，还打电话给专家咨询，了解了所有她需要掌握的有关“真菌”的知识。她还发邮件给客户，提醒他们注意这款产品，并主动提出拜访他们并介绍产品的请求。只要有好消息，她就会分享给同事们。简言之，她选择服从并支持团队的决定，并尽自己的最大努力推销这款产品。

拒绝办公室政治

办公室政治会破坏团结。有的人因为带有个人目的，而和团队的决定相冲突，因此选择破坏这些决定的执行。但是，我们的研究发现，在这句陈述上得高分的人，其工作绩效更好：“他竭尽全力地消除那些妨碍决定执行的因素”（关联性为0.61）。要想拒绝办公室政治，并维护办公室团结，你可以试试下面的办法：

·不要仅仅因为团队决定不合你的个人意愿而做事后诸葛亮（避免会议结束后私下议论，诸如“我不确定我们应该那样做……”）

·不要因为团队的决定与你的个人安排相冲突，就越级去找上司。你要接受团队决定，并努力贯彻执行。

·向你的老板说明，你的个人目标和团队目标之间存在的冲突（“当团队需要我帮忙联络抵押贷款时，我不可能有100%的精力去卖保险……”）

·发条短信说明你对团队的支持。“我在飞机上……”

·尽快做一件支持决定的事，即使你并不想做（“我已经安排了同供货商开会讨论，以进一步落实……”）

·直面玩办公室政治的同事：“我们已经做了决定，所以别再私下议论这个决定了……我们去共同落实吧。”

勇敢面对妄自尊大的人

这是1994年芝加哥公牛队和纽约尼克斯队之间的东部赛区半决赛。两支球队的比分都在102分，而整场比赛只剩下了1.8秒。在这个7场4胜制的比赛中，公牛队已经输掉了前2场，他们需要取得这场胜利来保住希望。

由于现在是公牛队控球，他们叫了一个暂停，然后来到场外教练菲尔·杰克森身边。在短短的1.8秒之内，公牛队只有投中最后一个球，才有可能获得胜利。到目前为止，公牛队的巨星斯科蒂·皮蓬已为团队贡献了55分，比传奇人物迈克尔·乔丹在往届赛季中为团队的贡献只少2分。自从乔丹退役后，皮蓬成为全队的核心。所以在比赛暂停期间，皮蓬要求教练让他来投最后一个球。他想成为球场上的英雄。然而，教练却把这个机会交给了新手托尼·库科奇。经过七嘴八舌的议论后，皮蓬一屁股坐在了凳子上。“你是上场，还是不上场？”杰克森问他。

“我不上场！”

比赛结束后，杰克森简要地谈及皮蓬：“他要求下场。我只好把他留在了板凳上。”杰克森的做法是正确的：事关全局之际，球队的灵魂人物竟然因为教练没有把投最后一个球的任务交给他而罢赛！他把自己的位置摆在全队之上，让个人主义的思想暴露无疑，他的罢赛也被列入了“体育史上50个最没有职业道德的行为”之列。但是，皮蓬并没有因此改变。赛后，他回到更衣室，队友比尔·卡特莱特眼含着泪痛斥皮蓬：“斯科蒂，你做得太过分了。毕竟我们都是一个团队的战友。迈克尔·乔丹退役了，我们只能拼尽全力打球，但这也是证明自己的机

会，你却因为自私把事情搞砸了。在我的生命中，从来都没有这么失望过。”全队的人都陷入了沉默。最后，皮蓬终于向全队人表达了歉意。这是一个让人难以忘怀的很好的案例。事实上，库科奇成功地投出了最后一球，把比分改写成104：102。芝加哥公牛队赢得了这场比赛。

> 有时候，团队的某些成员会根据自己的兴趣爱好行事。以皮蓬为例，他没有以团队的利益为重，没有认识到对团队来说，最好的解决问题的方式是什么。如果这些爱慕虚荣的人不愿意选择正确的方向，他们也就不愿意继续为团队做贡献，他们还可能对团队的决定视而不见，甚至反其道而行之，尽管这个决定已经形成了，而且团队中的每一个人都在努力配合执行这个决定。

这样的自私行为会严重破坏团队的团结。面对自私行为，卡特莱特的做法振聋发聩，有力地唤醒了团队中自私的人，值得我们学习。同伴给予的压力可以成为一种有效的约束方式，它甚至可以约束最利欲熏心的明星。

在我们的5 000人数据组中，38岁的辛西娅是“精益六西格玛黑带”。当她的团队成员不能达成共识的时候，她就使用了给同伴施加压力的方法使其达成共识。她的团队早期就制定了明确的基本项目规则：一旦形成决定，团队成员就要全力以赴地执行，即使他们不赞成这个决定。“我们的团队中也有人这样说，‘我不想这样做’，但是，如果团队的决定需要我们这样做，那么，每一个人都必须支持，这是我们做事的底线。”有一次，几个固执的员工打破了规矩，按照他们自己的日程表行事。辛西娅依次找他们面谈：“我要让他们明白，他们的行动对团队而言，不是支持就是破坏。”她要求他们“百分之百地执行团队的决定。”那些犹豫不决的团队成员同意了。辛西娅在这句陈述上得

了6分（最高分为7分）："确保每一个人都能执行团队所做的决定。"在绩效排名上，她排在前16%的位置。

一些案例表明，领导者必须采取坚定的行动，摆脱自私的人。在我们的研究项目中，我曾经采访了匹兹堡一家钢铁厂的CEO，他为我们分享了关于这一点的一段可怕的经历。他为陷于危机之中的钢铁厂制订了一个设备维修计划。这个计划涉及大幅度的成本削减和裁员。管理层的其他成员都在计划上签了字，除了CFO（首席财务官）。CFO认为，成本被削减得太多了。每次管理层在一起讨论如何实施成本削减方案时，他都会打断会议议题，提出重新考虑是否应该如此大幅度地削减成本。CEO单独约谈了CFO，对他的不服从提出了警告。但是，等到下一次开会时，这种情形依旧发生。5个月后，CEO再次约谈了CFO："我们都明白，我们的谈话已经起不到任何作用了，我们不得不分道扬镳了。"这个麻烦制造者大发雷霆，愤怒地摔门而出。"这是我为彻底改变这种情形所做的最好也是最艰难的决定。"这位CEO这样告诉我。

不要让一个制造麻烦的人妨碍团队实施已经经过充分讨论所形成的决定。许多人对处理这样的状况束手无策。相反地，如果你勇敢地面对，就像皮蓬的队友比尔·卡特莱特、辛西娅和钢铁厂的CEO所做的那样，那么，你将提高团队和自己的绩效。

优化团队目标

在很多团队里，只顾追逐个人目标或内斗的风气盛行，这是因为团队缺乏一个有吸引力的共同目标。团队成员转而发展个人的兴趣爱好。如果这种状态持续下去，很快就会破坏团队的团结。不过，你可以通过优化团队目标来维护团结。

我和著名的登山家、电影制片人戴维·布雷希尔斯及卢多·范德海登教授共同为商学院写了一个教学案例。案例描述了戴维是怎样率领一支队伍，在1996年5月顺利登上珠穆朗玛峰，并用一架三维摄影机拍摄一部电影的。三个团队成员都想尝试在第一时间登上峰顶。任何一个登山者在这种情况下都渴望登顶，但那是个人目标而不是团队目标。所以，这个摄影团队制定了一个有吸引力的团队目标：把90磅[注]重的摄影机（他们亲切地称之为“小猪”）扛上山顶，这样，他们才能获得在山顶的拍摄机会。要知道，在登顶的过程中，每盎司[注]的重量都是事先经过计算的。精疲力竭地在空气稀薄的环境里攀登，连他们的牙刷都要被切掉一半的刷柄以节省重量。所以，要把“小猪”扛上山顶是一件极其不容易的事。

团队的目标——把“小猪”扛上山顶，成了每个人的目标，大家因共同的目标而团结起来。个人的目标——登顶，变得不那么重要了。因为，“小猪”比人更重要。例如，布雷希尔斯命令澄代（团队中的一个日本登山家）在登顶那天留下来，因为她的攀登速度比其他人慢，团队承受不起速度慢的代价，尽管她也是一个能力很强的登山者。

最后，他们终于做到了。团队成员在珠穆朗玛峰峰顶拍下了珍贵的镜头。他们的胜利，有一部分原因就是因为他们有被优化过的共同目标。怎样优化你的团队目标，使它成为团队每个成员需要优先完成的最重要的任务。只有这样，团队成员才会忘记自己的私心杂念，坚定地投身于团队行动中。

你能做到既据理力争又团结合作吗?

你是否有过在有力地为自己的观点做了辩护之后，最终选择接受其他人的更好的观点的经历？你会把争论放在一边，忘记它们，并全力配合和执行团队的决定吗？当你领导一个团队时，你能做到既让大

家参与到逻辑缜密的辩论中，又能让他们在争论后做到团结合作吗？为了衡量你在平衡争议与团结方面的能力，我们会对你做一个评估，并记录在笔记本上。如果你是参会者，你在图表中的位置将表明你在会议中扮演什么样的角色。例如，如果你在“群体思维”区域，那么意味着你将致力于在会议中创造和气的氛围，你也不会与他人发生争执。你主张的是与他人和平共处。如果你处在“混乱”区域，你就是那个惹人烦的同事，你从来不提能够解决问题的建设性意见，但同时，当其他人提出建设性意见时，你也从不支持。

如果你是团队领导者，你在图表中的位置将直接影响你团队成员们的表现：如果你处在“争论和破坏”区域，那么，你的团队可能很善于争论，却不善于团结合作。这可能会导致执行层面的困难；如果你处在“群体思维”区域，你可能不会引导团队成员展开充分的讨论，以寻求最好的决定。

为了改善这种状况，你可以在图表上精准地找到自己的位置。然后从这一章所介绍的方法中选择相关的策略，让这些策略帮助你进入“争论和团结”的区域，成为团队中更好的辩论者和团结者，这将有助于提升你的个人绩效。同时，你所在的团队的工作也将做得更好，而这样的结果又会对你产生更积极的影响。

你是参会者

这两个陈述句在多大程度上描述了你在团队会议中的态度？
给自己打分（1~7 分）。

完全同意	强烈同意	部分同意	既不同意也不反对	部分不同意	强烈不同意	完全不同意
7	6	5	4	3	2	1

1. 我在会议中总是积极地投入问题，说出我真实的看法。
2. 我总是完全接受团队做出的决定，并努力执行这些决定。

在图 7–1 中的横轴（团结）和纵轴（友好的争论）上标出你的答案。

你是团队领导者

这两个陈述句在多大程度上描述了你团队目前的状态？

参照上面的标准给自己打分（1~7 分）

1. 我的团队讨论开展得很好，每个人都会积极表达自己的想法，而且他们在会议上讲的都是自己真实的看法。

2. 每个人都接受了团队做出的决定，并努力执行这些决定。

请在图 7–1 中的横轴（团结）和纵轴（友好的争论）上，标出你的答案。

请在图 7–1 中，标出你在以上 4 个陈述句上的得分。

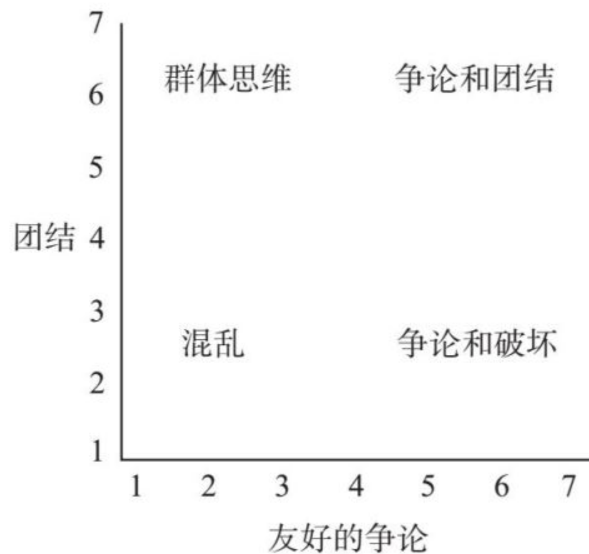


图7–1

只有积极争论后的团结合作，才能充分发挥集体智慧和团队力量。但是你要注意一点：杰出的团队也可能深陷陷阱。杰出团队的成员在一起工作时很融洽，以至于他们会慢慢习惯把自己和外部世界隔绝开来。他们忽视了卓越工作需要来自不同团队间的合作，而不是仅限于在单个的、封闭的团队里做事。下一章，我们将探索怎样通过更有效的团队跨界合作，来提升自己的绩效。

| 关键洞见 | 争论和团结 |

有关“更努力工作”的陈旧观念：

为了使你的团队的绩效（也包括你自己的绩效）最大化，请你邀请最优秀、最聪明的人加入团队。然后通过安排许多高效的会议，使团队价值实现最大化。如果一个会议没有产生很好的效果，就再安排一次。

有关“卓越工作”的全新视角：

要使绩效最大化，就要充分发挥会议争论的优势并促使团队团结合作。要想在团队中打造“友好的争论”氛围，就要把多样性思维放在比个人能力更重要的位置上。如果你们在争论和团结这两个方面都做得很好，那么开完第一次会，你们就已经充分讨论过问题，并达成共识了，因此也就不需要再次开会讨论了。

| 要点 |

·我们研究中80%的调查对象承认：“有效地领导团队是我工作中非常重要的部分。”不管是作为领导者还是普通员工，你都不可能靠自己一个人的力量去实现目标，而是需要和团队共同努力。

·团队共同完成的作品，其灵感大多产生于团队会议。因此，团队和个人的绩效高低都取决于这些会议的质量。

·然而，一项研究表明，69%的受调查者抱怨他们的会议没有任何成效。

·在我们的研究中，许多人对团队会议存在两个方面的纠结：一些人忽视了争论的目的，失去了探讨新观点和工作设想的机会；另一些人忽视了团结合作的重要性，他们没有努力执行团队的决定。在这两种情况下，团队的会议质量比较差，员工的个人绩效也会降低。

·为了让会议产生富有成效的争论，领导者和参会者应该运用如下策略：

1. 给多样化意见最大的表达空间，这比追求参会者的个人能力更重要；

2. 让参会者畅所欲言，无所顾忌。

·刺激沉默的人勇于发表意见。

·以提倡者而不是推销者的态度参会。

·避免诱导性提问。

·为了提升团队团结合作的能力，试试下面这些策略：

1. 确保每个人都有发言的机会（这有利于他们接受决定）。

2. 对通过的决定做出执行承诺，尤其是当你反对这个决定的时候。

3. 勇敢面对妄自尊大的人。

4. 优化你的目标。

5. 拒绝办公室政治，支持团队的决定。

---

1. 1英寸≈2.54厘米。——编者注

2. 扔玩具马，是在提醒对方不要再争论已经解决的问题了。这源于英语习语“鞭打死马”（beat the dead horse）的典故。——译者注

3. 1磅≈0.45千克。——编者注

4. 1盎司≈28.35克。——编者注

一捆树枝折不断。

——肯尼亚格言

第8章
合作“两宗罪”

2012年11月，汤姆·威尔逊（化名）又一次住进了医院。这个68岁的离婚老兵患有一系列疾病，包括：缺血性心肌病，这令他心脏的泵血功能降低；慢性阻塞性肺病，这令他呼吸困难；还有糖尿病、肾病、抑郁症、肺动脉高压症和背痛。在过去14个月里，他先后进了6次急诊室。

威尔逊独自居住在爱荷华州道奇堡一个有2.5万人居住的乡村农业社区。他需要定期去看各科门诊，但这些不同科室的医疗专家之间的沟通和相互配合却很难实现。每次住院，他至少要住两周时间，威尔逊不得不在他的主治医生、胸腔内科医生、肾内科医生、心脏病科医生、肠胃病科医生以及门诊部、急诊室、重症监护室和住院部——9个不同部门的医生之间奔波。似乎没有一个医生了解其他医生对威尔逊的治疗方案。威尔逊自己也不清楚他的慢性疾病是否得到了充分的治疗，病情能否稳定下来。

不幸的是，面对配合不足的治疗方案，威尔逊并不是唯一的患者。在我和艾米·埃德蒙森教授以及博士研究生艾什莉–凯·福莱尔共同为哈佛商学院撰写的案例中，也发现了这样的情况。一个医务人员解释说；“有好几次，病人已经在医院里住了两三周，主治医生都没有和他见过面，他们是在病人出院后的访问中才第一次见面。即使这样，主治医生都没有看过这位病人最近完整的住院病历。”另一个医务人员抱怨说：“没有人考虑病人的总体情况并承担责任……每一个专科医生都只忙于病人在本科室的治疗。”由于治疗工作没有得到很好的配合，每一位医生、护士、理疗师和家庭护理助手都得重新检查病人的身

体，因为他们并不清楚在之前的治疗过程中，其他医生都给出过哪些治疗建议。可见，病人接受的是低质量的治疗和护理，而当地的医疗保健系统也因此负担了高昂的费用。

糟糕协作的两个极端表现

就像医务人员所指出的那样，合作的第一宗罪：缺乏协作。道奇堡医院没能建立一个有助于协调决策和信息共享的机制。像美国的大多数医院一样，道奇堡医院由许多部门组成。这些部门被高墙分隔——被称为“孤立组织”。这种孤立的治疗现象近年来还大有扩张的势头。医学领域的专业化分类呈爆炸式增长：美国医学专业委员会的统计数据表明，在1985年，专业分类有65个；2000年，变成了124个；2017年，增加到了136个！与此同时，分割式的治疗方式导致了严重的问题。一项对美国9家医院10 740个住院病人的调查研究发现，从一个科室到另一个科室之间的工作交接和沟通不畅，会导致许多医疗错误的产生。在医务人员学会使用简单的工具进行沟通后，那些因为沟通不畅而导致的医疗事故的伤害率下降了30%。当人们不能跨越封闭状态去沟通时，就会发生严重的问题。

> 如我们在上一章中所看到的，在团队内部做好工作并不容易。而因为根深蒂固的封闭工作观念，许多人也在跨界协作中苦苦挣扎。我理解的协作的概念，就是同其他团体保持沟通，在获得信息的同时，也能提供信息，共同参与联合项目。这些团体包括其他团队、分公司、销售办事处、部门、子公司，以及其他相关业务单位。

解决问题的办法很简单，就像专家说的那样——打破隔绝！拆掉那些高墙，让团队间能够无障碍地沟通配合。以打破隔绝的名义，这

些专家希望看到更多的沟通和互动、更多的共同委员会和跨单位的联合任务小组。这是前通用电气首席执行官杰克·韦尔奇著名的“无边界公司”的理念。这种理念会不可避免地渗透员工的思想，形成一种普遍的信念：员工会认为协作是好事，多多协作，好处多多。

受这种理念的影响，工作中还会出现合作的第二宗罪：过度协作。我还记得第一次顿悟这个见解时的情形：我和马丁内·哈斯（那时，她还是博士研究生，现在，她是沃顿商学院的教授）一起在我哈佛商学院的办公室里，研究一份来自大型信息技术咨询公司182个销售团队的数据。中心咨询公司（公司化名）的高层管理者认为，他们必须打破隔绝，获取公司分布在50多个办事处中10 000名咨询人员掌握的信息，以共享更多的知识。管理层还建立了一个知识管理系统，方便咨询人员查阅和下载客户以往所做的业务陈述。他们还会奖励不同办事处间的合作。协作的规范得以确立，管理者们成功地改变了公司内部的隔绝状态。

为了检验知识共享带来的好处，马丁内向我提出一个简单的问题：参与更多跨部门协作的销售团队，是否能够赢得更多的客户订单？我们通过统计模型分析了一系列数据。结果显示：二者之间并没有关联。我们看着电脑屏幕显示的结果，惊讶不已。为什么会产生这样的结果呢？

在深入地分析了原因后，我们发现，实际上，也有一些从其它办事处同事那里得到协作的团队赢得了他们的投标，而另一些团队则输掉了。这就奇怪了——同样的协作投入，结果却有这么大的差别。我们考虑到许多可能的原因：团队人数会影响销售结果吗？不是。团队面临的竞争环境不同吗？不是。交易规模大小的问题吗？也不是。随后，我们发现了一个真正影响团队输赢的因素：经验。

注意！对于在投标主题和客户所处行业没有实战经验的团队，它们赢得投标无疑受益于外部的帮助。这是很明显的。相比之下，拥有深厚专业背景的团队在接受来自同事的协作时，表现却较差。它们接

受的帮助越多，赢得销售订单的机会就越少。这些团队花费了宝贵的时间去寻求专家的帮助，然后，试图采纳他们的意见。它们兴奋地签订了有更大冲突、更多混乱和导致低效销售的交易合同。这些团队过度协作了，因为它们并没有必须要寻求外部帮助的理由。

聪明的、经验丰富的专业人士为什么要在非必要的情况下向公司其他部门的同事求助呢？与个别咨询顾问交谈后我们得知，他们感受到来自上层的压力。“公司有规定，每个部门都应该去协作，”他们告诉我：“如果你不主动去寻求帮助，就是不遵守公司的规定。”于是，他们就去寻求协作，尽管他们没有理由非要这么做不可。他们采用了一个过时的“更努力工作”的方式去协作，付出额外的精力去获取知识，以大量的协作而不是质量为目标。结果就只能是：他们的业绩更糟。

我们在研究中发现，过度协作会降低绩效。康纳是明尼苏达州一家零售公司的31岁的市场分析师，他抱怨说，“其他业务部门的人总是要求我在一些鸡毛蒜皮的事情上帮助他们，使我没办法把注意力集中在自己的工作中”。由于注意力被分散，导致他在工作上无颜面对自己的老板。

不要太多，也不要太少

所以，事实很清楚，过度协作和协作不足都会妨碍员工和管理者更好地工作。孤立地工作，你将会像道奇堡医院一样面临令人头疼的局面，然而，打破隔绝也可能会让你走向另一个极端：过度协作，就像中心咨询公司那样。

我找到了一组方法，让你在协作的两个极端之间找到一个最佳状态，我把它称之为“合理协作”。这组方法，可以帮助你先评估什么时

候协作（什么时候不协作），再以此为依据实施努力。这样，人们就会既愿意协作又能够通过协作达到一个理想的工作效果。

在我以前的著作《协作》（*Collaboration*）中，我详细说明了领导者应该如何建立一个组织架构，包括它的结构、激励机制和文化，以寻求合理的协作。在本章中，我概述了一个个体，年少者或年长者，应该怎样实施5个协作规则，以改善他的绩效。

在我们的5 000人数据组中，我们发现，在工作中寻求协作的人可能比那些不寻求协作的人的绩效更好。掌握了合理协作方法的人，其绩效排名很可能比那些排在最后的人高14个百分点。

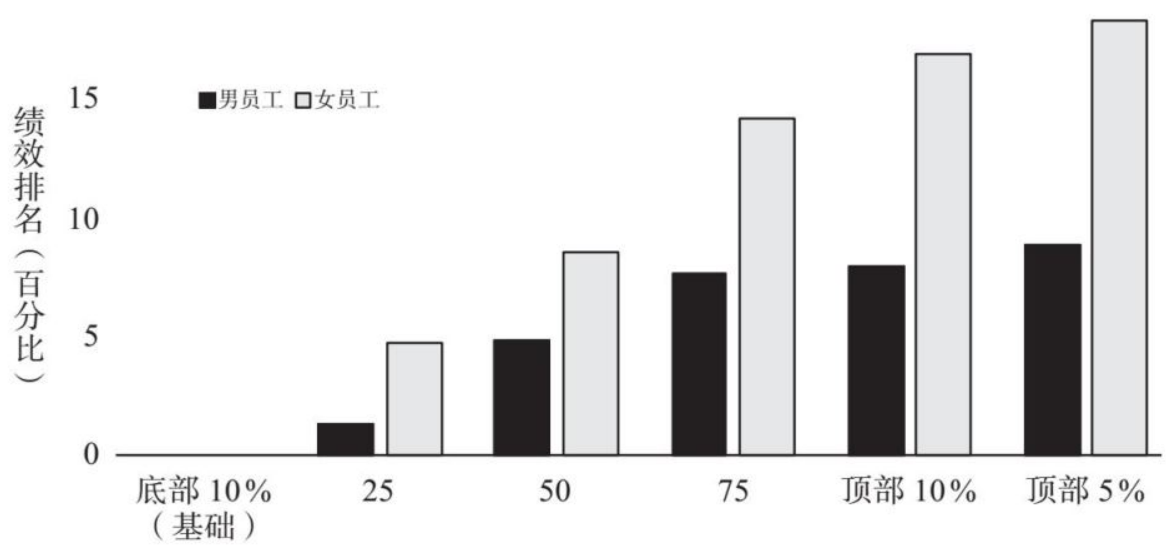


图8–1 协作之两宗罪

注：图8–1显示了追求合理协作对绩效产生的影响。例如，一个女员工从不合理的协作（底部10%）到合理的协作（顶部5%），在绩效排名上可能会移动17个百分点（例如，从70% 上升到87%）。

有趣的是，对于合理协作，女性受益人是男性受益人的2倍。为什么女性受益更多呢？我们的数据表明，多数女性更擅长构建信任、调动各方积极性和制定共同目标。她们也更善于在自己的核心团队之外寻找信息。这是对本书介绍的7个工作方法中，第二次出现了“性别效应”：我们的研究表明，女性在协作方面做得更好，而男性在说服力方面做得更好（如我们在第6章中所讨论过的）。

我们可以先有一个性别差异的基本概念，再去检验合理协作的规则，以求证为什么男员工和女员工在运用合理协作的规则后能取得更好的工作效果。

首先你要清楚，为什么要协作?

安捷伦是一家拥有1.2万员工的大型高科技公司。2003年，迈克出任安捷伦科技公司化学分析事业部的经理已有18个月。当时，迈克的业务是开发和销售适用于各种市场环境的设备，包括用于食品安全的设备。这些设备可以通过精细的化学检验，检测食物中的污染水平。“质谱仪”就是这样一种可以分析化学液体的仪器，但是它的开发需要不同部门间的协作，这个过程遇到了一些问题。迈克公司的销售人员发现了这款食品检验产品的强烈的市场需求。但是，让他们郁闷的是，安捷伦公司还没能有自己的产品推向市场。在我们的访谈中，迈克告诉我，公司的一个市场营销人员每周都会来敲他办公室的门，追问他：“我们什么时候会开发这款产品呀？”

问题在于，仅仅依靠自己部门的力量，迈克是开发不了这款产品的。当他为自己寻找公司内部涉及食品行业的销售伙伴时，有一个业务部门——生命科学团队进入了他的视线，因为他们控制着质谱仪的基础技术。开发质谱仪需要两个互不关联的团队协作，每个团队都有各自的顾客、技术、利润和亏损责任。要想把“质谱仪”推向市场，迈克只能与生命科学团队的经理卡尔和他领导的团队一起工作才行。尽管迈克是部门经理，但他没有权限领导卡尔和生命科学团队。因此，他必须寻找一种方法，吸引他们自愿加入协作，使他们的团队中无论是高级员工还是初级员工，都能参与到跨部门的协作中，并且像他的团队中的员工一样努力工作。

不幸的是，卡尔和他的团队根本不想开发质谱仪。他们有自己的理由，认为这样的产品已经过时了。他们认为，针对他们自己的客户

群体（例如从事制药和生物科技相关领域的生命科学公司），当时已经不再是出售这款产品的最佳时机了。他们不了解质谱仪能够在其他市场，诸如食品检测行业受到欢迎，这是因为他们对这些领域里的客户并不了解。从他们的角度来看，开发这样的技术型产品，成本高昂，且这类产品的销售不会在市场中占据优势。

为了让生命科学团队积极参与进来，迈克为他们提供了一个引人注目的有关质谱仪的商业论证。他在团队销售人员的帮助下，提供了一个有关食品安全领域里客户的详细数据。如果市场数据不够理想，迈克就打算放弃开发质谱仪，因为没有人愿意开发收益不好的项目。不过，数据显示——质谱仪很有市场！如果实行迈克的计划，质谱仪可以在三年内为安捷伦公司创造超过1.5亿美元的营业收入。事实上，质谱仪也可能在其他市场，诸如环境和取证市场销售，它的市场潜力很大。再加上中国市场正在扩张，这款产品的潜在市场会令其营业收入在8年内达到接近10亿美元。

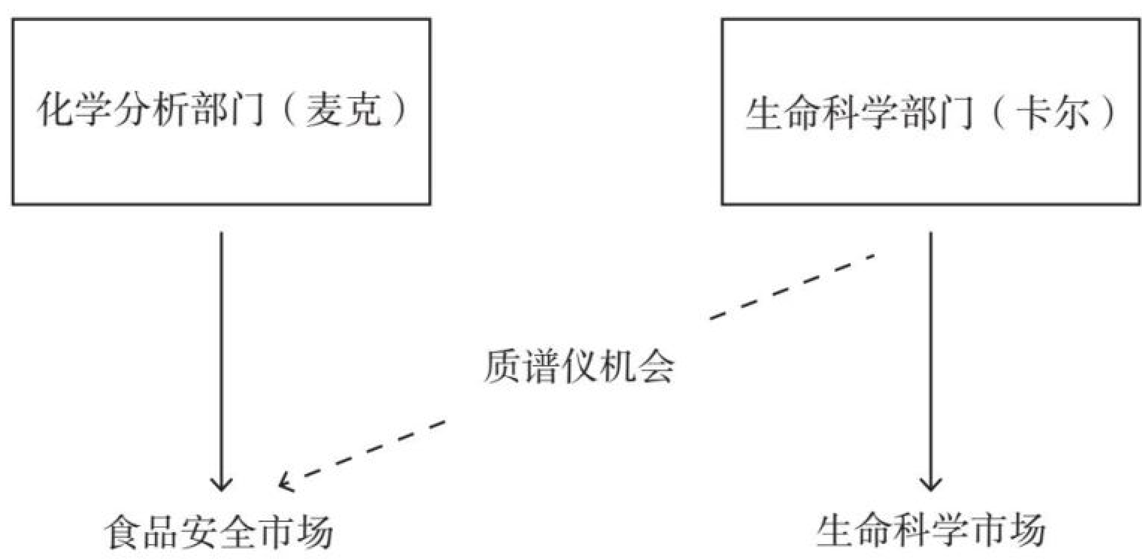


图8–2 2003年安捷伦的情况：两个相互隔绝的单位

掌握了这些数据，迈克主动与生命科学团队进行沟通，请求他们的参与。“在你否定这个创意前，”他急切地说道：“请先听听我的方案。的确，质谱仪使用的是生命科学领域里过时的技术，但是，你忽略了重要的一点：当其他市场认可了这款技术产品之后，它的销售量就会有一个巨大的增长。”迈克向生命科学团队展示了他收集的数据。“我们有可靠的市场信息支持这个业务方案。”他分辩道。他还为安捷伦公司运用其知识产权、技术优势以及强大的客户资源，以赢得市场竞争提供了有效建议。安捷伦公司的销售团队了解客户，并懂得他们的需求——这些因素无疑都是开发这款产品的优势。

迈克以将创造10亿美元营业收入的全新市场为诱饵，成功地引起生命科学团队中一部分人的兴趣。这里运用的是我们在第6章里介绍过的“有说服力的强者”的说服方法，迈克激发了团队成员的积极情绪。他通过客观数据阐述了自己的观点：他描绘的这个市场前景，让生命科学团队的同事兴奋不已。

迈克首先策划了一个合理协作的基础方案：他提供了一个明确而严密的商业论证。当然，并非每一次协作都是有益的。在做选择时，管理者和员工都应该关注一个重要标准：价值。在面对产品、服务、项目或者某个成本削减计划时，我们首先要清楚，与其他部门协作的益处是什么？协作会对收入、成本、效率、顾客满意度，或者服务质量产生积极影响吗？在第三章，我提到过，每个人重新规划自己的工作的前提是，能够明确这种改变会带来价值。此处适用同样的逻辑。如果你不能明确地提出协作将带来的价值，并以此激发他人的兴趣，那么，你的提议就会被拒绝，就像生命科学团队最初所做的那样。

在我多年的研究中，我发现只有一少部分人有为潜在的协作提供商业论证的意识。而研究证实，协作和绩效之间具有很强的关联性。我们的数据显示，卓越工作者会从公司内部寻求跨部门协作，获取信息和专业知识，但他们也会拒绝参与没有价值的协作。对于这一点，我们的5 000人数据组中的男性和女性都做得同样好，17%的人在这一

句陈述上得到了高分："如果协作不能给公司带来明确的价值，那么，他会拒绝在某个问题或目标上请求协作。"

布伦达，一家电信公司所属零售商店39岁的售货员，她的日常工作需要经常联系西南地区其他7家商店的同事，以获取关于公司新产品的信息及销售建议。后来，布伦达意识到，这样的联络工作给她带来了不少困扰，且其并没有太大意义。因此，当她的同事再次建议她跟其他店讨教某些事宜时，她拒绝了。在上一句陈述中，布伦达的得分很高。不过，她并没有把自己和其他同事孤立开来。在这句陈述中，她的得分同样很高："他（或她）积极地从公司内部寻求跨部门协作，获取信息和专业知识"。这是因为，布伦达明白，什么时候该寻求协作，什么时候该拒绝协作。所以，毫无悬念，她排在总排名前6%的位置。要合理协作，就要对那些错误的协作说"不"，只选择参与那些能产生价值的协作。

计算协作收益

你如何精准地提供一个可信的商业论证来促进协作？下面是从我的调查研究中得出的关于"协作收益"的计算公式：

协作收益=协作产生的利益－机会成本－协作成本

在决定协作之前，先计算出你能从跨团队或跨部门的协作中获得的收益，然后把收益和协作的成本都考虑进去。如果协作收益为正，那么，协作可以进行；如果协作收益为负，那么，这样的协作就没有必要了。

对生命科学团队的人来说，起初，质谱仪对他们毫无吸引力。而通过扩张市场，使其应用于食品及其他领域，质谱仪就可能创造1.5亿

美元的营业收入（即公式中的协作收益）。生命科学团队的人会因此积极回应吗？答案是否定的。这是为什么呢？

因为生命科学团队已经决定投资另一个计划：蛋白质组。可是，他们没有足够的资金同时研发蛋白质组和质谱仪。这就存在机会成本问题，“当你参与协作的时候，会放弃哪一部分利益？”生命科学团队的人认为：如果他们将资金投入质谱仪的研发，蛋白质组就成了他们必须放弃或延缓的项目。这个机会成本对他们来说太过高昂，以致于他们没法为质谱仪的市场前景欢呼雀跃。

起初，迈克不知道应该怎么去应对这个状况。如果安捷伦公司几年后再把质谱仪推向市场，那就太晚了——公司的竞争对手会抢占先机的。迈克必须通过某种方法降低生命科学团队的机会成本。否则，对方是不会同意签订协作协议的。迈克重新核查了他的预算，偶然发现了一个解决方案：生命科学团队可以同时进行；两个项目。因为，他可以将自己团队的一些额外投资款用于资金拆借，以解生命科学团队的燃眉之急。这笔资金也同样解除了迈克团队的协作危机，生命科学团队再也找不到不协作的理由了。

但是，迈克没有立即付诸行动。因为，另一个问题出现了：协作成本。迈克必须确定自己团队的人和生命科学团队的人是否会积极致力于质谱仪研发的项目。如果生命科学团队的某些工程师还是更喜欢研发蛋白质组的项目，那么，会发生什么呢？他们的工作能力会在质谱仪项目上有所保留吗？他们的管理人员对实施这个项目的决心有多坚定？如果工程师们都只为这个项目工作半天，并且总是为目标和计划争吵不休怎么办？正如我在自己的书《协作》中所写：协作成本涉及跨部门工作中的不同意见，包括花费时间与其他部门就问题讨价还价，想方设法解决冲突，以避免时间拖延、预算耗尽、质量低劣、销售损失等糟糕的结果发生。我们看到，迈克采取了措施将这些潜在的协作成本压缩到最低。总体来说，他创造了一个可观的协作收益，这

个协作很可能在三年内为公司创造1.5亿美元的销售收入，且它的机会成本和协作成本都相对较低。

> 合理协作的第1条规则：
>
> 每项协作都需先经过“为什么做这事”的商业论证，以确认其可行。如果它对你来说，不够有吸引力，就拒绝协作。

评估协作机会

迈克遇到的协作问题可能和你在工作中实际遇到的协作问题完全不同。迈克的协作涉及一项意义重大的业务——投入数十人和数百万美元的投资，其产生的潜在业务价值达上亿美元。那些较简单、规模较小的协作是怎样进行的呢？怎样做，协作风险更低？在这种情况下算出的协作收益还能令你满意并继续协作吗？虽然你无法借助数据来处理问题，但你仍然可以借鉴迈克处理问题的逻辑思维，并通过10分钟的评估来确认这个项目是否应该参与协作。

让我们再回到中心咨询公司的问题上来。杰克·梅森有一份称心的工作——在公司的亚特兰大办事处做一名管理顾问。作为4人团队中的一员，他和他的同事准备了一份销售报价为600万美元的合同，以争取可口可乐公司SAP信息技术系统的一个小型招标项目。公司负责竞标的高级合伙人在他的办公室约见了梅森和其他两名顾问，并对他们说，他们4人都有丰富的专业知识，一定能为这个项目提出最好的创意。

梅森投入了大量的精力来确保这次投标的成功。当他得知公司其他办事处的同事精通SAP信息系统的专业知识之后，他第一时间想到了向他们寻求专业帮助，以使他能够对项目做出一流的陈述。他给9个

精通SAP信息系统知识的同事发去了电子邮件，列出了他认为这个项目需要解决的相关问题。很快，三位分别在旧金山、纽约和达拉斯工作的同事同意乘飞机到亚特兰大与他面谈。梅森很高兴他们愿意协作，同时，这让他觉得自己的团队将会向可口可乐公司提交一份出色的销售标书。

不幸的是，项目的发展很快偏离了轨道。这三位专家都精通SAP软件，这是他们的优势，但是他们也因此只关心如何去证明自己的权威。在接下来的三周里，就如何为可口可乐公司提出最完美的销售报价，他们展开了争论并发表了自己的观点。来自达拉斯的专家主张团队追求低成本报价；旧金山来的高科技专家认为，创新才是根本，不应只关注节约成本；而纽约来的专家则坚持要为可口可乐公司提供增值服务。争论持续升温。梅森在亚特兰大办事处的两个团队成员开始抱怨，他们认为自己已经具备了相关的专业背景和能力来制作标书，为什么还要牺牲宝贵的时间听从这些外来专家的意见？“人多反而误事”，其中一人抱怨道。

意见的不统一和投入的大量精力让团队所有人都心烦意乱，他们最终在截止日期前勉强交出了一份汇集了各方观点的计划。最后，这份计划被公司的高级合伙人评价为“一锅大杂烩”。毫无悬念，他们的投标失败了。

让我们以协作收益的公式为基础，来分析这个案例。梅森的团队积极寻求了来自旧金山、达拉斯和纽约的三位专家的帮助，但是，他们的收获很多吗？并不是。梅森的团队本身已经拥有了很强的专业背景，因此，额外的建议不会带来更多的益处。这样做的机会成本高吗？很高。团队本可以充分利用有限的时间进一步优化标书，而不是周旋于三个专家的争论中。这样做的协作成本高吗？非常高。这种高昂的协作成本是由三个专家坚持己见、不断产生的冲突造成的。总而言之，这样的协作结果，产生的无疑是协作负收益。

如果梅森能够停下来，用10分钟时间思考一下这个协作的必要性，他应该就不会寻求其他办事处专家的帮助了。造成投标失败的原因在于，梅森的团队没有事先进行必要的商业论证。

如果你已经预测到协作收益有可能是负值，就要坚决拒绝。不管你的公司里有谁看好或支持这次协作，也许你个人很看好这次协作，也许你的老板支持这次协作，也许协作收益看上去很可观，但是，这一切都不能成为协作的理由。请你顶住压力，拒绝不必要的协作。

另一方面，如果经过商业论证，协作是可行的，就不要以随意、轻率的态度去对待协作，而要全力以赴，高度重视你正在参与的协作项目。接下来，让我们一起讨论具体应该怎么做。

共同目标促进协作

为什么会有人不愿意协作？一个最主要的原因就是：缺乏统一的目标。下面我们来一起分析一下DNV[注]的案例。来自DNV的两个业务部门共抽调了6个人组成了公司内部的协作项目团队，共同开发绝佳商机。第一个业务部门的人选择为一家食品公司提供咨询服务，帮助他们降低食品风险，例如，他们的供应链中存在的大肠杆菌问题。第二个业务部门的人同样为这家食品公司出具了一个资质证书，以证明该公司的供应链是符合清洁卫生要求的。咨询部门和认证部门就像彻底独立的两个单位一样，通常是各自服务于食品行业的不同客户。在这个协作项目中，它们试图共同接近它们的客户，以开展交叉销售业务。它们会向咨询部门的客户推销资质认证服务，也会向认证部门的客户推销咨询服务。商业论证的数据表明，只要能够保证按照计划执行项目协作，项目的综合收益将会有50%的巨大增长。

两年后，协作项目失败了。为什么？一个最主要的原因是缺乏共同的目标。当团队成员开始执行项目计划时，咨询顾问有一个目标：

使咨询收入最大化。同样，从事认证工作的人也有自己的目标：使认证收入最大化。结果，两组人都没有付出更多努力去帮助对方签订新合同。

项目的管理者本可以提出不同的看法。他们可以明确地提出一个具有吸引力的目标，诸如“通过协作，食品公司的市场份额将在三年内实现50%的年增长率”。这个共同目标可以激励每一个销售成员共同朝着赢得市场的方向努力。

安捷伦公司的迈克也提出了销售质谱仪的共同目标：三年内，销售收入将从0增加到1.5亿美元。最初，生命科学团队拒绝了迈克的主意，因为他们认为，质谱仪在未来的销售中，只能获取非常有限的利润。而迈克的计划中，目标客户更多地分散在各个行业市场，不仅仅局限于生命科学行业。这让两个业务部门得以朝着赢得市场的共同目标而努力。

共同目标可以产生强大的力量，它可以让个人利益服从集体利益。在第7章（“争论和团结”）中，我还强调，一个统一的团队目标对全体成员保持一致行动的重要性。对协作项目来说，这些目标更为重要，因为它们能使存在潜在冲突的不同部门团结起来。

在这句陈述中：“当他与他人协作的时候，他总是要首先确认他们拥有一个共同的目标，而不仅仅只关注个人的计划是否能够实施。”更多的女性在这句陈述上的得分高于男性。近一半的女性（47%）会主动寻求共同目标，而只有39%的男性会这样做。

合理协作的第2条规则：

精心打造共同的目标，激励人们自愿让个人利益服从集体利益。

你可能会举手说：“等一下，我不是高层老板，我只是个底层员工。我没有能力提出共同目标去影响其他部门的人！”我经常听到这样的异议。但是，想一想安捷伦公司的迈克。他在提出建议时，也不是化学和生命科学这两个部门的领导。他不得不去说服其他部门的同事。当然，对方很可能拒绝，生命科学团队就是这样做的。

协作意味着同那些你没有权限管理的人一起工作。为了激励和鼓舞他们，你可以借鉴迈克的做法，清楚地阐述具有吸引力的共同目标。我们在第6章也看到了，有说服力的强者是怎样采用类似策略处理问题的。有说服力的强者的目标是激发他人的情感，使其将合作目标置于部门计划之上。

但是，请注意，并非所有目标都是有益的。基于我对“共同目标”的20多年的研究，我认为这4类目标是有利于你有效推进工作的：共同的目标、具体的目标、可被量化的目标和有期限的目标。有史以来，最著名，也是最成功的共同目标，可能要数肯尼迪总统在1961年的一次演讲中提出的梦想：“在这个10年结束之前，人类可以实现登上月球并且安全地返回地球的梦想。”这个共同目标让40万人为此努力工作——制造火箭，制造月球车，制造太空服，等等。这些工作需要协作才能完成。人类登上月球的目标，简单而具体，而且它是可被量化的，当宇航员们返回到地球，这个任务就完成了。这个目标还是有期限的，以10年为期。

对比肯尼迪的“登月目标”，美国宇航局局长詹姆斯·韦布提出了要确保在太空领域处于领先水平，包括积极致力于卫星、火箭、登月工程等重大科技成果研发的目标。这听起来和许多公司的目标——成为“最好的投资银行”，或者“排名第一的零售商”很像。显然，韦布的构想并不符合有效协作的4类目标的要求。它不是一个共同的目标，它只针对特定人群，例如，卫星工程师和科学家。这个目标是模糊不清的——你可能还需要另写一篇文章才能解释清楚。这个目标是不可以

被量化的（什么状态下，太空领域才算处于领先水平？）。最后，这个目标没有指出截止日期（哪一天前可能实现目标？）。

要想符合4类目标的要求，关键是把目标内容的模糊之处清晰化。不要这样说："我们的目标是在世界范围内正式向疟疾开战。"而要说："我们要在20年内把疟疾的致死率降为0。"然后，再去追踪各个国家的疟疾致死人数。不要这样说："我们要成为达拉斯领先的IT解决方案提供商。"而要说："三年内，我们在达拉斯的市场占有率将排名第一"。也不要这样说："我们可以增加质谱仪的收入。"而要说："三年内我们的销售额将从0增加到1.5亿美元。"

应该奖励，但是奖励什么？

DNV的员工遇到了另一个难题：他们的绩效奖励与协作项目的工作并无关联。认证员能否获得经济奖励取决于他们在认证业务上的表现，咨询员能否获得经济奖励则取决于公司的绩效。史蒂夫·克尔，通用电气的前首席学习官，他在一篇文章中提到这个问题，标题是："奖励愚笨的A先生，却寄希望于B先生的优秀表现"。只奖励每个人的独立工作，却寄希望于有效的协作成果。这样的思路对开展协作显然是没有助益的。

在安捷伦公司，迈克所在部门的销售人员很喜爱质谱仪这款产品。它在食品、环境、取证等相关领域的客户以及在中国的客户都很渴望购买到质谱仪这款产品。由于质谱仪的销售变成了销售配额的一部分，因而更好地激励了销售人员，使他们获得了丰厚的利润。但是，生命科学团队的销售人员很可能不会这样认为。在他们看来，质谱仪在制药和生物技术领域的销售量并不乐观，他们并没有开发这款产品的动力。迈克早已想过这个问题，并且有了一个解决办法。他决定将质谱仪的所有销售收入转入生命科学团队的利润账户。他并不介意自己的业务部门只能获得一小部分利润。此外，当质谱仪正式进入

食品市场时，生命科学团队还将获得很高的声誉。就这样，生命科学团队对质谱仪的研发，产生了极高的热情和巨大的动力。这是真的，当他们看到未来的销售数字时，他们变得热血沸腾。

当我同迈克讨论这个案例时，我问他："为什么听起来人人都得到了物质奖励，唯独你没有？"他笑了笑，然后回答道："我也不是完全没有私心。"是的，迈克首先考虑的是对安捷伦公司最好的选择是什么。不过，对于质谱仪这款产品的开发，他也有自己的想法。质谱仪成功投入市场将为他的业务部门继续开发其他跨行业的产品奠定良好的基础。迈克认为，质谱仪将为团队的长期战略提供支持。迈克的老板此前也与他沟通过，老板提出，作为团队的总经理，迈克的工作做得很好。但是，迈克还有很大的发展空间。"你真的不能只关注自己的一亩三分地，"他的老板说道："当然，新来的总经理很容易陷于这样的思维惯性中，但我希望你能够考虑一下，通过跨部门协作来拓宽你的业务范围。"开发质谱仪正是迈克通过跨部门协作提高绩效的实例。

这次协作让三个团队都获得了公司的奖励和认可，包括——销售人员、生命科学团队的员工，以及迈克团队的员工，他们也因此更加认可了"为共同目标而努力"的理念。无论何时，你都能够调整奖励制度，更好地激励人们为共同目标而努力。在我们的研究中，女性比男性更擅长调整奖励制度，34%的女性在这句陈述上得了高分："她总是能最大限度地调动其他部门同事的工作积极性。"而只有29%的男性在这句陈述上得了高分。跟预期一样，在这句陈述上得高分的男性和女性，他们在工作上也是做得较好的一群人。

你的奖励制度是否合理？我注意到很多管理者都在奖励参与协作的行动，而不是奖励协作的结果。他们会关注员工们是否参与了协作活动，诸如是否参与了任务小组和共同委员会举办的会议，是否曾与其他同事一起拜访客户。于是，他们打开邮箱查证这一信息——"是的，他确实参加了共同委员会的会议"。因为你只是奖励参与活动本身，因此你会看到公司里越来越多的协作活动出现。这无疑会导致过

度协作，员工们会长时间工作至深夜。参与活动只代表参与的过程，它并不代表可以取得成绩。事实上，管理者应该关注的是协作结果。

> 合理协作的第3条规则：
>
> 奖励那些通过协作取得成绩的人，而不奖励只是参与了活动的人。

全力以赴

42岁的塔米是一家总部位于加利福尼亚州的汽车货运公司的维修主管。在一次采访中，她告诉我们，每当她的部门做预算时，他们首先会为部门的重点工作项目预留足够的启动资金，然后才会考虑将剩余资金分配给跨部门协作项目。“我们把大多数的资金和最优秀的员工都分配给了部门自己的重点工作项目。”因此，部门不可避免地忽略了与其他部门的重要协作项目，例如，本部门同人力资源部和后勤部为提升汽车维修效率的协作项目，本应引起部门的高度重视，实际上却并没有做到。协作项目总是得不到很好的推进，有一些现实问题，比如项目负责人都是被临时调遣，并不了解项目情况，项目资金通常也比较紧张等。

打个比方，如果员工把部门的重点工作项目看作白天必须全部完成的工作，那么，协作项目对他们而言，就是需晚上加一会儿班才可以完成的项目。我们调查对象中的一个员工是这样说的：“没有合适的时间，是协作项目难以顺利推进的主要问题。与其他部门协作的工作优先性总是低于为自己部门工作。”因此，大家只是付出了很少的工作时间去履行他们的协作承诺。

为了最大化地提升协作成功的概率，你需要一个强有力的支持，来保证协作项目资金充足，以及参与协作项目的员工都有足够的时间和精力完成协作工作。

起初，安捷伦公司的迈克并不能确定生命科学团队的合作伙伴是否会全力以赴地投入质谱仪的研发。也许，蛋白质组项目的诱惑会促使他们部门全部的优秀员工将所有精力都放在自己团队的项目上。如果按照这个思路分配工作，那么，工作表现不够优秀的员工就会被派到质谱仪项目组，也许还仅仅是兼职工作。为了降低低效率协作的风险，迈克要求生命科学团队建立两个各自独立的项目组，一个是蛋白质组，另一个是质谱仪组。迈克回忆道："我说服一些人加入了全职研发质谱仪的队伍。我还邀请了之前一直密切关注质谱仪研发进度的那位市场营销专员，加入了这个新团队。我说，'这就是你的新工作。'"

此外，对于新团队的各个成员的背景，迈克均进行了全面的考察。"我要求他们提供给我成员名单。当我充分了解了这些名单上的成员的背景之后，我选择了我认为最优秀的人作为最终人选。"他还确认了这些入选人员可以用全部的时间从事质谱仪的研发工作。"一直以来，安捷伦公司都有这样一个观念，"他告诉我："只肯付出一部分时间的人，其工作成果自然不尽如人意。"迈克还借用自己部门的钱为质谱仪团队提供了充足的资金支持。迈克提出了"协作时间预算"的概念，其中包括三种资源：时间（有多少全职员工或者可以付出同等时间工作的人员投入了项目）；技能（员工是否有必备的工作技能）；资金（分配给项目的具体数额）。合理协作要求所有参与者事先承诺工作的完成时间。如果你不能获得充足的资源，就会面临项目范围被迫缩小，工期被迫延长，或者项目被迫下马的风险。经过调查研究，我发现资源不足的协作项目注定会以失败告终。

> 合理协作的第4条规则：
>
> 将充足的资源（时间、技能和资金）投入协作。

如果你做不到为项目提供充足的资源，那就重新考虑这个项目或者放弃它。

工程师间快速建立信任的方法

当我们参与协作时，我们有时会与陌生人或者不太了解的人一起共事，这是因为，大家都来自不同的独立部门，不同部门的员工之间缺乏基本的信任：我们之前并没有工作来往，自然就没有建立信任的基本条件；只有点头之交的同事还没有形成很铁的关系。如果先前与某些人的协作差强人意，我们甚至可能不信任自己的协作伙伴。

信任是协作中的一个重要的问题。我们可以把信任定义为这样的信心：我的同事每一次都能按时提供我所期待的高质量的工作。在我们的5 000人数据组中，几乎有一半（46%）的人说，在他们的协作中存在信任缺乏的问题。这太糟糕了：在我们的研究中，对他们的协作伙伴持有最信任态度的人工作得较好（“对协作伙伴持信任态度”的程度和绩效间的相关度是非常高的0.70）。在建立信任方面，女性比男性得分稍高。如安妮，是位于马萨诸塞州沃特敦一家数据分析公司的管理顾问。她勤奋地工作，以获得人们对她协作努力的信任。“我工作的办公室远离大多数协同工作的人，但是我们花了很多时间做电话沟通。我经常出差去见他们，以建立相互信任。因此，我信任和依靠那些在其专长的领域里工作的伙伴。而当其遇到困难和需要快速解决的问题时，对方也知道可以依靠我的帮助。”

如果你不信任你的协作伙伴，或者非常怀疑他们，你能做什么？由于现代职场工作的仓促性，你大概没有充分的时间事先处理好人际关系就得开始共同工作了。那么你注定面临一场低水平的协作吗？完全不是。正如我们的案例所建议的一样，你可以采用一些策略快速处理好信任问题。

第一步，你必须明白为什么你们之间存在如此低的信任感。依据对这个问题的回答，你可以用特定的“信任支持方法”来改善关系。

正如我们所看到的，安捷伦公司的迈克担心其他团队的一些协作者可能不作为。他知道他可以依靠卡尔，生命科学部门的头儿，他曾经承诺推动协作项目的进程。问题在于卡尔下面的员工。迈克回忆道：“在项目的层面上，有些人真的不同意我们开发质谱仪的决定。”因此，当他和卡尔一致同意研发这个项目时，他们俩联名发出了一封电子邮件，阐述了他们的决定，并共同做出承诺。这个公开的承诺发出了一个信号：两个部门领导人之间高度信任。如果他们相互信任，那么员工们就应该向组织靠拢。

迈克还担心生命科学部门会把他们的二流团队派到这个项目上来。他对他们愿意派出一流的人才加入协作信心不足。所以，他去证实了生命科学部门真的为质谱仪项目派出了很棒的、全心全意投入研发的人才。自己这边，他也是如此。所以，生命科学部门的协作者会对他这边的人的技能也抱有信心。现在，两边的人都可以相信，这个项目已经兵强马壮，粮草充足了。迈克还走了更远的一步：他严格地做季度检查，以确认正确的人做了百分之百的努力，确认了项目是按照计划的要求稳步推进。

> 合理协作的第5条规则：
>
> 如果你对你的协作伙伴缺乏信心，迅速换上信得过的支持者，以解决具体的信任问题，要快。

随着时间的推移，迈克和生命科学部门同事间的信任也扎下了根，项目取得了成功。协作开始两年半后，安捷伦公司把质谱仪引进到了其特定的市场中。在三年间，质谱仪每年带来了超过1.5亿美元的收入。目标达到了！

表8–1 如何利用已获得的信任和支持

不信任的原因	可用的信任支持方法
缺乏能力或资源让你无法确定你的协作伙伴有时间、资金，或者技能，能在截止日期前交出高质量的工作成绩	核实（例如，要求追踪记录过往的工作）；从小事开始，先试一试
不诚实的意图令你怀疑协作伙伴就统一目标所做的承诺	获得大家的承诺（例如，迈克在安捷伦公司发的电子邮件）
误区：你和你的协作伙伴在什么需要做、什么时间做和怎样做等方面意见相左	澄清和教育（例如，迈克在安捷伦就市场规模对生命科学部门所做的启发）
陌生人：你和你的协作伙伴互相不大了解，你们有不同的人生背景（专业、职能、教育和民族，等等）	团体活动（团队运动） 分享个人信息，以让彼此更好地了解

正如我们所看到的，迈克在开发质谱仪上的努力诠释了节制协作的全部五条规则：他创建了令人感兴趣的商业论证方案（如果足够好，才准备开发它）。他陈述了一个引人注目的统一目标：将在三年内，将这款产品的销售收入“从零增加到1.5亿美元”。他的激励工作做得很好，尤其是决定将销售收入打到生命科学部门的账上。他保证了项目所需要的所有条件都得到了满足（资金、技能、时间）。他使用了信任支持的方法来建立信心：协作者们将投入他们的共同目标。这对协作节制的做法带来了辉煌的成果。我应该加上一句，对迈克个人来说也是这样。2009年，他的老板退休后，他被提拔为公司董事长。2015年，他成为安捷伦集团的首席执行官。没错，这个故事里的迈克不是别人，正是迈克，迈克·马伦，一家全球业务收入超过40亿美元的集团的首席执行官！

协作的目标不是协作

在这一章的开头，我们看到道奇堡的内科医生和护士们是怎样未能在慢性病人汤姆·威尔逊的治疗上做到协作的。但这并非故事的结尾。2012年，这个地区医疗系统的三个领导人聚在了一起：休·汤姆森，道奇堡联合点医疗公司总裁兼首席执行官；帕姆·哈尔沃森，特利马克医师集团首席执行官；德伯·施莱弗，特立尼特地区医院的首席护理官。他们发布了一项巨变的计划，刺激大团队的医生、护士和其他医务人员改变他们的行为习惯。

尽管他们没有节制协作的框架来指导他们，但他们使用了同样的五个规则；用了“业务论证”逻辑（规则1）来让医务人员评估协作是否以及在哪个环节上可能产生显著的花费，并损害病人利益。有一个领域特别通过了设置“协作收益”的障碍——以关注像威尔逊这样费用高昂的多种慢性病病人。这些病人声称，他们在医院的预算中构成了不成比例的部分，还造成了很高的重新住院治疗的花费。如果医疗系统能够以更协调的方式关注这类病人，他们就能实现大量的费用节约，并且使医疗质量得到改善。

随后，在发起的努力行动——把重新住院率降低到处罚标准以下中，特利马克和特立尼特团队接受了统一的目标（规则2）。在特利马克和特立尼特参与的政府计划中，高重复住院率要受到处罚。在道奇堡，这个比例很高——有11.3%的患者被认为必须回到医院重新接受住院治疗。通过把惩罚高重复住院率作为其目标，特利马克和特立尼特要求每一个人知晓和防止代价高昂的重复住院。此外，团队被共同的、引人注目的的动机激发起来（规则3）：要么降低重新住院的比例，要么缴纳罚金。

卫生保健机构的团队承诺投入充足的资源（规则4）。医生们，例如威尔逊的初级诊疗医生，花时间参与协作活动。保健机构还安排了一个全职的、跨单位的协调员。为了进一步加强他们的协作努力，特利马克和特立尼特的医务人员每周举行一次会议，邀请护士、医生和专家以及从其他医院、诊所、家庭护理机构、养老院和精神卫生中心

请来的医务人员参加，复议重新住院的病人。这些会议有助于互不认识的医务人员加深了解，培养互相间的信任感（规则5）。

通过遵守有节制的协作的规则，道奇堡医院的医务人员在两年内把病人的重复住院率从11.3%削减到了8.6%——低于联邦政府的要求。汤姆·威尔逊的生活也发生了改变。现在，他可以依靠由医生、护士和社工组成的个人团队。这些团队的成员的工作完全是为了确保自己得到优质的医护服务。家庭病床的护士每周来看望他，为他做检查，掌握他的身体数据指标，调整他的日常用药。

更有目的的协作方式让道奇堡的医务人员减少了医疗费用，改善了医疗质量，还保护他们免受过多的协调之累。在我们热心协调努力的过程中，我们常常会失掉协作的真正价值和目的。我们过去认为，多一点儿协作总是好的——成功的关键是相互关系更加紧密、网络化和协调。但这个看法是错误的。协作的目标不是协作，而是更好的绩效。

节制的协作是我们七大卓越工作法中的最后一个，你可以采用它们来超越传统的“更努力工作”的心态，以更聪明地工作。在这些过时的心态中，最大的悲剧之一是设想我们必须牺牲自己生活的重要部分来成就卓越。我们投入更长时间的工作，领受了更多的任务，与家人、朋友、兴趣、锻炼和睡眠统统绝缘。要不了多长时间，我们就会紧张得精疲力竭，人际交往得不到满足，健康亮起红灯。一个关键的问题便浮现出来：如果追求七大卓越工作法，变成一个卓越工作者，是否就意味着牺牲你的幸福呢？正如我们的研究所证明的，不会。但是你需要采取一些额外的步骤来实现大多数人梦寐以求的目标：在工作和生活上都变得卓越。在下一章（也是最后一章）将告诉你怎么做。

| 关键洞见 | 协作之两宗罪 |

有关“更努力工作”的陈旧观念：

协作得越多越好。

有关“卓越工作”的全新视角：

过度协作和协作不足同样糟糕。打破封闭不是答案。一个不同的方法，合理协作，能帮助你有效地协作和工作。

要点

·单位和员工进行着斗争：协作不足和过度协作。一些人太少谈及跨团队和跨部门协作，而另一些人则谈论得太多。

·为了避免太多或太少协作这两个极端，卓越工作者有节制地协作：他们小心地挑选某一个协作活动参与进去（或者拒绝），然后遵照具体的、有节制协作的规则，把选定的活动做成功。

·在我们的研究中，实践有节制协作的人在绩效排列中高于没这么做的人14个百分位数。女性受益的人要多于男性。

·合理协作由下列5个规则组成：

1. 做出商业论证方案——让人感兴趣的理由，可以是任何或大或小的协作。如果这个协作活动是可疑的，说不。

2. 精心制定一个能够打动人的共同目标，这样，他们就会把这个项目排在首位。

3. 根据协作效果而不是活动来实施奖励。

4. 准备好进行协作活动的所有资源——时间、技能、资金。如果你不能得到这些充足的资源，那就缩小协作的范围或者取消协作。

5. 使用信任支持的方法，针对协作中出现的具体信任问题，找到合适的解决方法。

---

1. DNV，挪威船级社，是全球领先的专业风险管理服务机构。——译者注

GREAT AT WORK

第三部分

平衡你的工作与生活

第9章
时间红利

我开始做这本书中所叙述的研究是基于这样一个问题：为什么一些人的工作做得比其他人更好？随着我们研究的深入，对这个问题的回答来到了一个焦点上，我开始注意一个令人感兴趣的模式：接受我们访问的大多数卓越工作者，对这本书中所概括的工作法都表示认可，认为这些方法帮助他们超越了原本的工作绩效。他们在工作中感受到的压力更小，对自己的工作更满意，并且能够更好地平衡工作与生活。

苏珊·毕晓普，第二章中提到过的小型公司的老板，她重新设计了自己的工作，把她的线上高管搜索业务和“少做、入迷”原则结合了起来。她对可以接受的客户和项目（以及哪些要反对）做了严格界定，并全身心地投入自己选定的工作中。她告诉我们，她的生活在工作内外都得到了显著的改善：不仅是工作，她觉得自己整个人都更充实、更满足和更有活力。

毕晓普认为，自己幸福感的增加在很大程度上得益于工作和生活的平衡。在实施后来的规则之前，毕晓普的工作和生活状态，用她自己的话说，就是“可怕的”。因为有了适当的规则，毕晓普虽然依旧工作辛苦，但她自己感觉举重若轻。她无须再去面对那些“我讨厌的客户”和那些在搜索上占去了她很多时间的小客户。她和她的团队不再陷入为非媒体客户进行低端搜索的工作，因而可以接手利润更丰厚的任务，例如搜寻一个在无线电城音乐厅舞蹈团工作的行政职位。工作之余，毕晓普得以将更多的精力用于引导家人从因“9·11”恐怖袭击而导

致女儿未婚夫死亡的阴影中走出来。几年后，她获得了自己的博士学位，并开始在一家商业学校兼职授课。

毕晓普不是唯一看到自己个人生活改善的人。格雷格·格林，本书第三章中介绍过的那位中学校长。他告诉我，他在重新设计了自己的工作后，压力明显减少了。在实行翻转教学模式前，他所在的克林顿戴尔中学差一点儿就得关门，格林当时可谓“压力山大”。管理着一群士气低落的教师，他对自己的未来也充满了不确定感，睡不好觉，忍受着一系列健康问题的折磨。经过重新设计，他重新找到了对学校的掌控感，精神也更轻松了。他手下的教师们也是如此。

毕晓普和格林的例子引起了我的兴趣。我想知道，自己总结的七大卓越工作法之间是否存在统计学上的联系，以及对改善与工作相关的幸福感方面的影响。潜在的影响可能更大。任何领域的卓越工作者似乎都需要牺牲个人生活并通过疯狂努力才能成为卓越工作者。不屈不挠，没完没了的练习，长时间的工作——这意味着没有假期，忽略你的孩子和配偶，周末和节假日也得坐在电脑屏幕前。因为这种观念，我们让自己的工作职责不断膨胀直至失去控制。另一方面，为了保住个人生活的一些表象，我们又会退回去，在自己的生活之外建立一个保护罩，以防止工作摧毁它们。我们特意关掉手机以抑制陪孩子玩棒球时想要查看短信的冲动，或者专门在某个特定的日子早些回家——所有这些努力都是为了防止工作彻底毁掉我们的私人生活。但这些措施仅仅用于治“表”（因太多工作引起的结果），而不是治“根”，即解决工作本身的问题。

如果七大卓越工作法能帮助你在工作中找到幸福，那么工作就会变成解决其与生活相冲突的一种方法，而不是问题了。我们可以通过更智慧的工作方法来消除造成我们私人生活减少的根本原因。我们可以选择较少却有最大价值的优先级工作，然后采用密集的、有针对性的努力来掌握所需的技能。我们可以在自己的工作中找到并选择一些与我们的激情匹配且能让我们从中获得使命感的工作活动。我们可以

仔细地选择一些鼓舞人心和影响他人的策略来说服其他人支持我们的努力。我们可以较少地参与团队会议，但是我们一旦与会，就应该激发热烈的讨论，以求找到解决问题的办法。我们只从事有价值的协作活动，对没有价值的协作说不。与其花费大量的努力去尝试控制工作，然后当遭遇不可避免的失败时怨声连连，不如解决潜在的问题——工作本身。

为了检验这7个工作法与幸福的联系，我们创建了一个幸福量度，在与工作相关的：工作和生活的平衡、职业倦怠水平和职业满意度这三个特定方面，进行定量研究。我们发现，对这7个工作法的使用程度真的与高绩效和与工作相关的幸福感有对应关系。事实证明，获得更好绩效和更多幸福的方法不是花更多的时间，然后，用坚固的边界来支持你的个人生活，而是专注于用更聪明的方法来工作。它取决于你怎样工作，而不是用你的工作来保护你的生活。

如同这里所解释的，这7个工作法在多大程度上决定了你的个人幸福？还记得我们在第一章中看到的吗？这7个工作法构成了人们绩效变化中66%的原因。当然，其他因素也与此有关，例如人们的不同背景和工作时间的长短。但是这些因素不足以让绩效出现那么大的变化。工作之外的几个因素会影响我们基于工作的幸福感，包括我们住在哪里，上班路上要花多长时间，我们的薪资水平，老板的管理方式，我们的健康状况，等等。然而，这些因素在值得考虑的维度中只占29%的比例。数据显示，只有掌握了这7个工作法才能从实质上改善你工作和生活的平衡状态，以及你对工作的热情和职业满意度。

然而，这里有一个重要的警告。尽管如我所定义的，虽然七大卓越工作法有利于你增加幸福感，但它们中的一些因素也可能降低你幸福感中的某些部分。要想得到最大的改善，仅仅努力掌握这7个方法是不够的。你还必须采用三个额外的策略，以防止负作用的出现。现在，让我们先看看这7个卓越工作法是如何影响你的幸福的，然后再对照检查一下你在那三个可能让你变得卓越的额外策略方面做得如何。

怎样更好地平衡工作和生活?

为了评估这7个工作法是否有助于人们更好地平衡工作和生活，我采用了哈佛商学院教授莱斯利·佩罗用过的一种方法。我们要求参与者在这个陈述句上为自己打分，从7分（完全赞成）到1分（完全不赞成）：“我的工作干扰了我的家庭生活和个人时间。”因为这个问题只有参与者本人能够回答，所以我们不得不将我们的调查范围限制在2 000人（我们研究的5 000人中的）以内，由他们自己去评价自己（别的问题则可以由他们的老板或者直接上司评估）。

当这些数据返回后，我们并没有什么意外的发现，许多人都处在挣扎中。在被调查的2 000人中，有接近1/4（24%）的参与者完全或强烈赞成工作妨碍了他们的家庭生活和个人时间这一观点，同时，还有超过1/4（27%）的人表示“有点儿赞成”，也有近一半（49%）的人报告说，工作和生活的平衡问题并没有给他们造成多大麻烦，或者完全没有。

不出所料，许多工作时间较长，每周平均工作50~65个小时的人报告，工作妨碍了他们的家庭生活和个人时间。在这个标准上，工作时间开始吞噬人们的傍晚和周末。如果你每周工作50个小时，每天的工作时间就将达到9个小时以上，周末可能还得加班5个小时。你能留给家庭的时间可想而知。但是，当你每周的工作时长达到65个小时，则意味着几乎不可能有什么家庭生活了。

有两个做法确实改善了工作和生活的平衡情况，最显著的是“少做、入迷”，当你缩小你的工作范围，放弃不重要的任务，你就空出了可以用于外部工作的时间。更有节制的协作也能够改善工作和生活的平衡情况。通过协作，人们可以从互助中受益，从而减少个人的工作量。与此同时，那些采用节制协作工作法的人，不会被诱惑到不必要的工作团组和夜间电话会议中去。他们把协作所需要的时间最小化，以减少自己私人生活被侵占的机会。

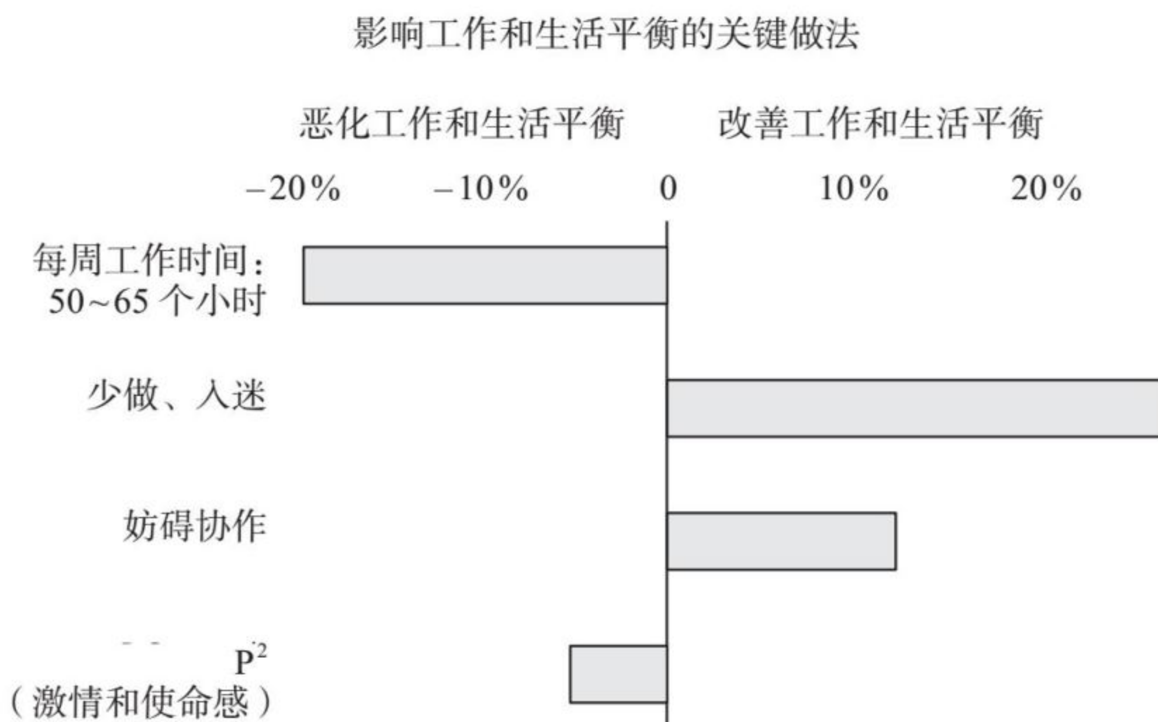


图9–1 改善工作和生活的平衡情况

注：图9–1显示了对2，000人的还原分析结果，预测了在平衡工作和生活这个项目上，七大卓越工作法和每周工作时间的对应效果，用7分来表示："我的工作妨碍了我的家庭生活和个人时间。"答案是颠倒的，高分（7分）意味着没有冲突——也就是说，在工作和私人或家庭生活间的良好平衡。

横轴上的正分表明工作和生活的平衡得到了改善，而负分则表示工作和生活平衡的情况恶化了。对每一种方法来说，图9–1都揭示了从一个糟糕的位置（底部10%）移向熟练（顶部10%）的效果，而其他做法是平均的。例如，通过掌握"少做、入迷"，在工作和生活的平衡排列上，人们可能上移26个百分位数（例如，从第60百分位数上移到第86百分位数）。

我们的分析还找到了一个令人惊讶的结果：有一个做法，将激情和使命感注入工作，反而恶化了工作和生活之间的平衡。许多人认为工作中的激情完全是积极的，但是我们的研究显示，激情使我们在工作中更难保持界限。凯特，我们研究对象中一个43岁的管理助理，她热爱自己在俄克拉荷马一家广告营销公司里的工作。在我们的研究中，她在激情和使命感这两个方面的得分都很高。在大多数日子里，她都热情饱满地去上班，因为工作为她提供了学习的机会。她觉得，通过为营销人员提供旅行支持、报告和其他文书工作，她做出了重要的贡献。在全部参与者中，她的绩效排在顶部11% 的位置。但是，她

工作和生活的平衡情况却很糟糕，部分原因是因为她对工作太过投入，以至于即便回到家里，脑子里还在想着公司里的事。

此前对员工敬业度的研究，一种类似于激情的概念，也暗示了激情与工作和生活平衡之间的联系。一项对美国844名消防员、理发师、教育工作者、医护人员、银行职员和其他工作的成年人的研究显示，员工的敬业度［通过对其活力程度、献身精神和对工作的专注程度（“当我在工作时，我忘了周围的一切事物”）来测量］增加了他们有关工作和家庭生活之间的冲突（“我的工作让我远离了家庭生活，而这不是我喜欢的结果”）。工作上太高的参与度导致了糟糕的工作和生活平衡水平。

当你对自己的工作充满激情并投入其中时，你可能减少了生活中的其他内容。你是如此全神贯注，以至于在工作日里增加了额外的工作时间。当你意识到这一点时，时间已经是晚上7点了，等你回到家吃上晚饭，时间已经太晚了。或者，即便你正常下班回家做晚饭，也是心不在焉，还在想着工作上的事。或者，你太专注于工作上的具体任务，以至于最优先的事情，例如睡觉或者健身都给耽误了。

怎样避免职业倦怠?

梅约医学中心将职业倦怠定义为“一种特殊的工作压力——一种身体、情绪或者精神疲惫的状态。这会令你对自身能力和工作的价值产生怀疑”。在职场上，这样的工作压力相当普遍。我们要求样本中的2 000人评估自己职业倦怠的程度。许多人都经历过一定程度的身心俱疲。有大约1/5（19%）的人强烈或完全同意自己感到筋疲力尽；有1/4（25%）的人有点儿同意；剩下56%的人报告说很少或者从未感受过这样的职业倦怠。

职业倦怠是严重的。研究将其与心血管疾病、抑郁症等疾病，以及婚姻不美满联系在一起。幸运的是，我们的研究发现，几个做法降低了职业倦怠的机会。“少做、入迷”可以保护人们不被工作累坏，因为这可以让他们更少地处理和追踪工作进度。同样，如果你采取更为节制的方法去开展协作，你的协作伙伴将使你能够在较短的时间内完成更多的事，这样就防止了倦怠的产生。这些工作方法既防止了你身体上的劳累，也防止了你精神上的疲倦。

还有一种倦怠——情绪上的疲倦。正如梅约医学中心的定义所揭示的，倦怠可能源于一种感觉，即充满压力的工作、密集的人际摩擦，以及缺乏意义的工作。七大卓越工作法对这个方面的情绪倦怠也有非常好的控制作用。P^2将激情和使命感相匹配，有助于防止情绪疲劳。能体会到激情和使命感的人每天都对自己所做的工作充满兴趣，不断地更新自己与工作的深层联系。当我和我的同事在2016年与格雷格·格林校长以及他的教职员工面谈时，他们依然面临着应对克林顿戴尔中学翻转教学前就处于不利情形的学生群体的同样挑战。然而，之前他们的工作使学生们萎靡不振，现在却激励和鼓舞了孩子们。尤其是，现在的工作局面允许他们贡献更多的时间去教学生，而不是约束他们，斥责他们。在我们几个小时的访问中，格林和他的教职人员向我们介绍了关于翻转教学模式的情况，他们是如何兴奋地尝试新的教学手段，最重要的是，翻转模式是怎样冲击学生们的。他们深深地感觉到了激情和使命感。他们现在的工作依然辛苦，但是实现了很多目标，并且没有什么疲劳的感觉。

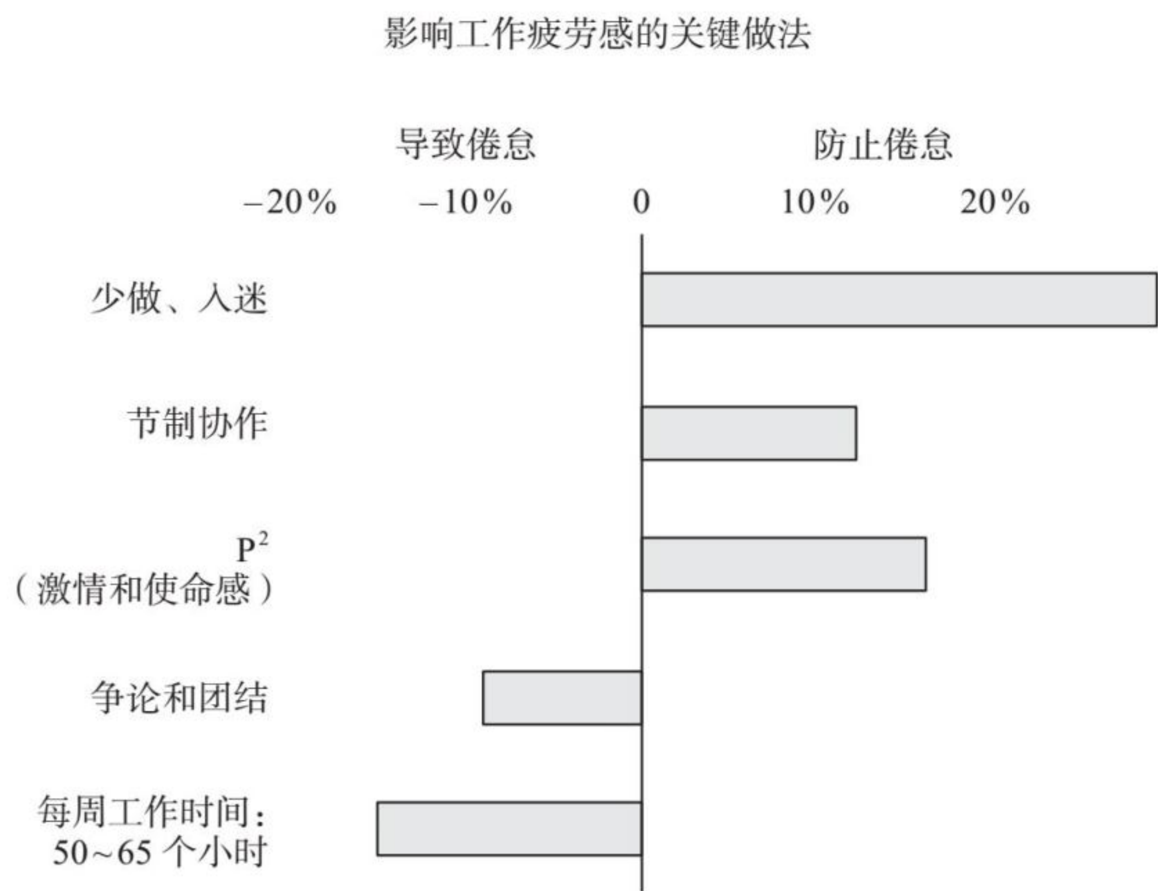


图9–2 七大卓越工作法降低了职业倦怠感

注：横轴表示在我们的2 000人样本中，卓越工作法对职业倦怠的影响。图9–2显示了每个做法从一个糟糕的位置（底部10%）到精通位置的效果，而其他做法是平均的。举例来说，掌握了“少做、入迷”这个做法的人，可以在“防止倦怠”这一项上上升29个百分位数（例如，从第60百分位数上升到第89百分位数）。

令我感到吃惊的是，“争论和团结”增加了倦怠的机会。经过一番思索后，我产生了一个合理的解释。会议中精力充沛的争论可能产生一个较好的决定，但是也可能让你情绪低落，因为那些皱眉和摇头，因为那些提高了的嗓音，因为那些批评和反击。研究显示，一场智力争斗（社会学家们称之为“认知冲突”）经常伴随着人际摩擦或者“情绪冲突”。一项针对612名不同行业，例如来自制造业、电信业、制药业和政府防御部门的雇员的调查发现，认知冲突（例如，“你们的团队成员间发生争论的频率”）的增加预示着更高水准的情绪冲突，这是通过

人际冲突、愤怒、紧张和团队内部竞争判断出来的，而同事间的摩擦反过来会导致倦怠。

怎样提高自己的职业满意度?

至于职业满意度，是我们幸福因素中的最后一个。在我们的七大卓越工作法中，有4个提高了我们职业满意度，其中两个非常强烈。激情和使命感显得非常突出。那些对其工作充满激情和使命感很强的人，比没有这种感受的人有更高的职业满意度。一项对美国271名职业男性和职业女性的研究显示，那些对自己工作充满热情的人，职业满意度更高。另一项对260名大学雇员的研究表明，那些觉得自己的工作贡献了更大益处的人也报告比那些没有这种感觉的人的职业满意度更高。

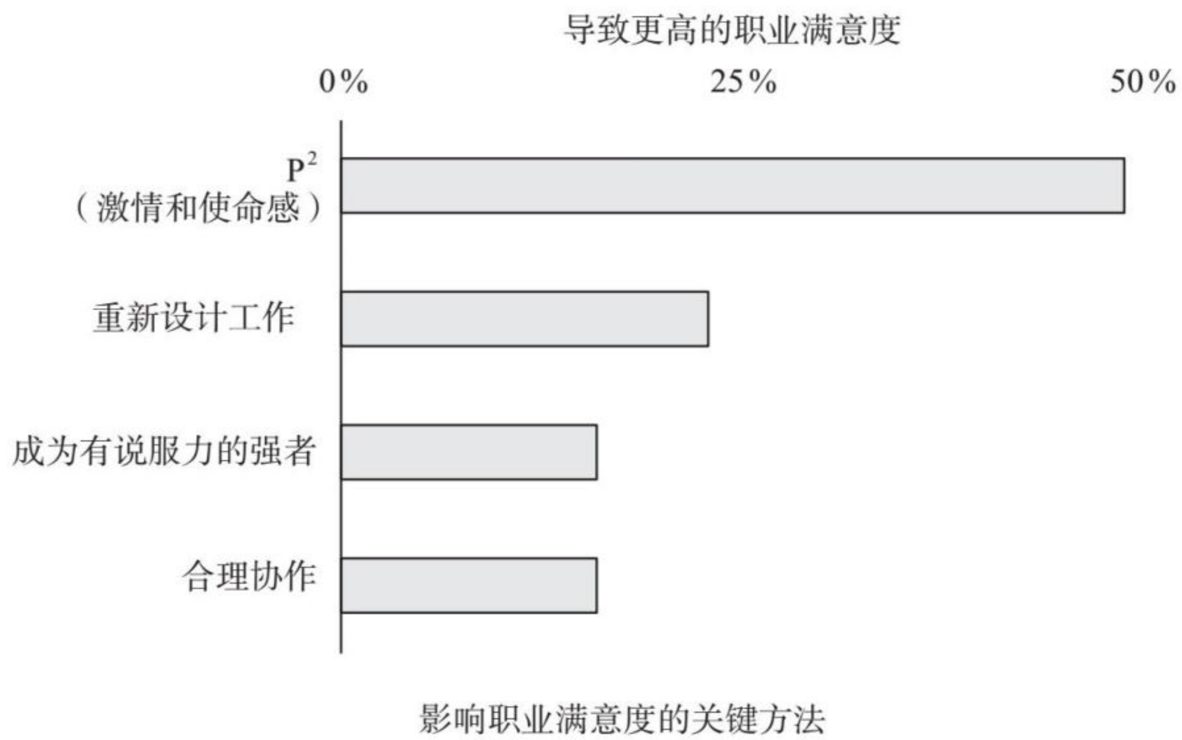


图9–3 卓越工作提高了职业满意度

注：横轴表示在我们的2 000人样本中（根据回归分析），职业满意度的百分位数排名的提高情况。对每个方法，图表显示了从一个糟糕的位置（底部10%）到精通位置的效果，而其他方法是平均水平。举例来说，通过精通P2的工作方法，人们在职业满意度方面的排位上可能提升49个百分位数（例如，从第40百分位数上升到89百分位数）。

在我们的研究中，那些重新设计自己工作任务的人也有很高的满意度，这也许是因为他们体验到了重新构想自己角色的自主性或者灵活性所致。

总的来说，我们的分析显示，每一种卓越工作法都对我们的幸福感产生了不同的影响。但这并不意味着使用7个工作法中的一种或两种就能产生幸福感，也并非所有这些影响都是积极的。因此，要想产生最大的绩效，获得幸福，你需要切实的掌握它们，并利用另外三个策略来减少某些工作法对幸福的负面影响。

享受你的时间红利

首先，考虑一下怎样管理你的时间。这7个工作法中的一些方法能帮你空出日程表上的时间：以更节制的方式开展你的协作活动，避免不必要的协作，从而省下时间；通过少做、入迷，将自己的努力专注在关键性的任务上，从而省下时间；通过争论和团结，放弃后续不必要的会议，从而省下时间（而会上富有成效的争论则带来了深思熟虑的决定）；通过不断地将反馈融入你的技能练习，不再重复练习已经掌握的技能，从而省下时间；通过重新设计工作，更高效地取得更好的成绩，于是，你又省下了时间。

所有这些省下的时间累积起来可真不少。回顾你过去两周的时间表，删除所有你不愿意受其干扰的作业、电话、邮件任务和会议，如果你遵循了这些方法，带来的机会就是，更多的空闲时间！我把这些新得到的、通过实践七大卓越工作法所产生的时间叫作“时间红利”。问题是，我们该如何利用这个时间红利?

你有两个选项：你可以把这个额外的时间重新投入工作中，你可以单独或者同家人一起享受这个时间。想想看，一个公司是怎样处理盈利的：它可以把赚到的钱再次投入业务中，也可以把其中一些钱以现金红利的形式分配给股东。你就处于类似的情形之中。你可能需要重新投入一些时间回到工作上；“少做、入迷”的方法需要你花时间在你选定的领域里沉思。一些人把他们的时间红利全都还给了工作，并没有分一些给生活。本书前文介绍过的那位寿司之神小野次郎视工作为生活，并且不喜欢公共假期，因为那时身边人总会坚持让他离开餐馆休息。但是我们见过的其他人则选择把时间红利更多地留给自己的生活。

通过采用“少做、入迷”的做法，苏珊·毕晓普得到了大量的时间红利。她制定了规则，确定什么样的顾客可以接受，什么样的顾客要拒绝，她能够只在自己具有专业知识的行业里工作。结果，她和团队省下了时间，否则的话，他们还得花时间去了解新的行业。她本可以把时间红利全都用在保留的这些客户身上，但是，她把一部分时间还给了个人生活，给了女儿，还利用一部分时间回到大学深造。

在我们5 000人的数据组中，大多数卓越工作者都对自己的时间红利进行了再分配。如我们所看到的，那些擅长“少做、入迷”的卓越工作者并没有长时间工作。他们工作时更讲究效率。总的来说，如我们在第3章所看到的，那些每周工作时间超过50~55个小时的人，并没有产生明显较高的绩效。

对“更努力工作”就是长时间工作的传统的心态根深蒂固：我们认为自己必须参加额外的会议，同意加入额外的协作，或者把额外的时间花在调整报告陈述上。别掉进那个陷阱！你需要打破你原本更努力工作的模式，设置一些明确的限制。经过深思熟虑，你会在自己所做的工作上变得擅长，这意味着每周工作50~55个小时，在这段时间里，投入你的激情和使命感，然后，就该好好休息。将所有的时间，你的时间红利，用在你对个人生活的承诺上。

保持你的激情可控

如我们之前所看到的，将激情和使命注入工作的做法提高了职业的满意度，减少了倦怠感，但它也恶化了工作和生活的平衡。为了避免这个陷阱，请保持你的激情可控。即使你的工作时长在合理的范围内，也要注意别让你的工作激情渗进自己的业余时间里。如果你在和朋友共进晚餐或者陪孩子玩棒球时，思绪也会不自觉地溜入工作区域，那你对工作的激情就有点儿过了。如果因为你想着工作上的那些事儿，到了深夜还在碾转反侧，或者凌晨3点还在卫生间里查看邮件，那你对职业的热情就有些走火入魔了。

我们的研究显示，卓越工作者当然追求激情，但是他们也把那些激情保持在适当的程度。在丹吉尔码头花了数年时间重新设计运营的哈特穆特·佐列治，把他的业余时间都献给了他的三个孩子和爱好，诸如打壁球和潜水。当我问他下班后是否能做到忘记工作时，他回答道：“绝对可以！那时我的脑子就切换到了家庭模式。我非常擅长做这种切换。”他解释说，每天早上他要花时间把孩子送到学校，下午5点左右下班，周末偶尔加班。当我问他是否有过每周工作70~80个小时的经历时，他告诉我，他会“拒绝那么做”。“那会要了我的命，会破坏我工作和生活的平衡。”你也一样，可以在工作中尽情地飞扬激情，精彩绝伦，但是不要让工作榨干了你。

别让争论个人化，别为琐事而争斗

那些非常幸福的人受益于这7个工作法，但工作法中也包含着工作带来的情感混乱。工作中的情绪冲突会让人们情绪低落。一项对北加利福尼亚一家小型私立医院52名员工的研究发现，与同事和监理人员更多不愉快交流的护士在工作中经历了更多的精神疲劳，遭受了更高

的职业倦怠。而对那些性格内向和不喜欢冲突的人来说，激烈的争论可能尤其让他们感到累心。

不要回避在会议上的意见冲突，但确信要以正确的方式开展争论。正如我们在第7章中讨论过的一样，不要在你们的团队会议上进行人身攻击，也不要把你的看法强加给他人。避免使用煽动性语言（例如，“那是个愚蠢的主意”），因为这样的语言会让当事者寝食难安。同样，当其他人在会上的争论显得过于主观时，也试着提醒他们一下。很棒的做法是一石数鸟，用凸显客观化的数据、事实与承载着个人情绪的观点形成鲜明的对照。此外，就是采用“魔鬼代言人”的策略，通过扮演一个并非为自己辩护的角色（“为了辩论下去，我不会同意你的意见”），减少人际冲突。为观点而争论，而不是针对某个人。做到了这些，你们的争论质量就会提高，从而平息情绪冲突，提高你的幸福感。

更聪明而非更辛苦地工作

有了七大卓越工作法和这三个额外的适当策略，我现在已经充分陈述了经过我们科学论证、通向最大工作绩效和幸福的道路。大多数人都认为我们需要“职业道德”和纯粹的“勇气”来成就伟大。如果某人以超级巨星的身份出现，我们就认定他或她一定比任何人都努力。然而，传统中关于更努力工作的理念——用更长的时间超越某些极限将产生优秀绩效的说法，是大有问题的。最佳工作者的工作方式并不一定是最辛苦的。他们只是使用了更聪明的工作方法。通过选择某些重要工作，并瞄准目标，有针对性地努力，最后变成行家里手，他们把自己的工作价值最大化了。

我决定写这本书，是因为我观察到虽然“卓越工作”是一个老生常谈的话题，却没有人愿意“干傻事”，即系统性地阐述它。然而，正如我们所看到的，管理者和员工都缺乏一个明确的框架来指导他们怎样

卓越工作。他们既不理解“卓越工作”这条短语的真正内涵，也没有把它当作处理日常工作的实在的指导方针。而我此前的章节就为你提供了用以指导卓越工作的框架。

我关注的是个人的绩效，但是改进我们怎样工作的项目却超越了这个范围。当开始你的职业生涯或走上某个领导岗位时，环顾一下你的周围：你工作的机构支持你卓越工作的想法吗？许多单位不支持。实习医生为什么要连轴转24个小时不停地工作，这真的是增加价值的最好方式吗？麦肯锡公司的咨询顾问们为什么每周要工作70~80个小时，而不是50个小时？我们工作的机构几乎在每一件事上都支持“更加努力工作”的心态，从薪资到工作流程的构建，再到招聘决策和晋级的方式。老板们保持着“玩儿命工作”的心态，希望员工付出更多的努力，对他们设置的工作范围和尝试卓越工作的要求冷眼相待。而更令人悲哀的是，这种对更努力工作的需要不仅没有提高公司员工的集体绩效，反过来可能还降低了公司的财务成绩。

有的领导者真的明白这一点。脸书的共同创始人达斯汀·莫斯科维茨被称作历史上最年轻的亿万级创业富翁。他反省了自己在脸书的日子，认为自己为此投入了太多的青春时光。“我希望那时的睡觉时间更长一点儿，并规律地去锻炼身体。”这是他2015年写在博客里的一段话：“我希望那时能更好地决定吃什么、喝什么——当时，我喝下的苏打水和能量饮料远比普通的水还多。回想一下，如果我那时用更多的时间去尝试其他的体验，可能会帮助我获得难以置信的成长。”

你可能会想：“嘿，他说的有什么难做的。他的付出帮助他创造了脸书的今天。”但那不是莫斯科维茨的结论。因为他说：“我相信我会收获更多（如果把生活中的其他事情看得更重要的话）：成为一个更好的领导者，更关心员工。”他继续解释说：“在单位里，我会更少地因为一点儿琐事就和同事翻脸，因为我会更关注内心和自我反省。当遭遇不顺利的局面时，我会更少沮丧或愤怒，要求自己投入更多的时

间去处理局部的危机。简而言之，会有更多的精力和更聪明的使用精力的方式……还有，我会更幸福。”

让我们向莫斯科维茨的经历学习。让我们向参与我们研究的5 000人学习，他们来自不同的行业和不同的性质的职业，有初级职位，也有高级职位。通过更聪明而不是更努力地工作，我们都能变得卓越，无论是在工作还是生活中。专注于这4个核心工作法（还有三个补充性的策略），弄懂它们，把它们充分利用起来。你的工作绩效将得到提高，你将会感受到更少的压力和更多的满足。某一天，你可能会注意到某些很奇妙的事情发生了。还记得那个在工作上胜过所有人，却每天准点下班的神秘同事吗？娜塔莉，我在第1章里提到的、我在位于伦敦的波士顿咨询公司工作期间遇到的同事？

你就可能变成她！

结束语

小改变，大结果

当我还在上中学的时候，我是家乡挪威奥斯陆田径赛场上经验丰富的田径选手。在那里，我赢得了4个地区冠军。有一场赛事，在我的脑海里浮现出来，那是挪威全国少年锦标赛。开局不错，我们在4×400米的比赛中赢了一枚铜牌。接下来的一天，我是4×1500米比赛的主力。在比赛的大多数时间里，情况一直正常。当提示最后一圈的钟声敲响的时候，我跑进了前面的一队人中。最后300米，我加速到了最前面。随后，有一个人超越了我。没问题，我想。我的精神头儿在最后通常更好。我盘算着，先跟着他跑，以等待机会，在离终点还有50码时再发起冲刺，然后就能赢了他。

当我们临近终点时，我加速追赶他。但是我的如意算盘落空了，加速时间太迟了。当我试图超越他时，遇上了一股巨大的顶头风。跑了那么长时间，我的腿酸了，甚至没有足够的力气在风中迈开步子。我跌跌撞撞地冲过了终点线。录像显示，我输了0.2秒。我感到这更像是失去了金牌，而不是赢得了银牌。

多年后回顾这件事，令我感到震惊的是，微小的错误盘算导致了如此不同的结果。我丢掉了冠军，因为我冲刺得太晚了。这是体育比赛中常见的一幕。在无人防守的篮球场上，投出的球却偏了一点儿。或者在足球场上，接球的队员差了那么一点儿没接到球——这些失误让所有事情变得不一样了。但在工作中，也会有这样的事吗？就如这本书中的数据和故事所显示的，行为上的小改变能对结果产生不成比例的影响。在第3章里，我用了阿基米德的杠杆理论来论证那个观点。再次援引这条短语：“给我一根杠杆和一个支点，我能撬动整个地

球。”在那一章中，可以这么说，高级医师迈克尔·本尼克博士确实“撬动了地球”。为了帮助医院病人在夜间睡得更好，他没有发起大规模的转变作风活动，而是告诉医生和护士，如果他们想在夜间叫醒病人抽血，就先叫醒他。再也没有人在半夜去给病人抽血了。这个小的改变改变了住院病人的环境，带来了“夜间的宁静”，病人给医院服务打的分也戏剧性上升，满意度从16%上升到47%。一分钟的杠杆，撬动了大的结果。

这个见解——小改变能产生大结果，对我们选择工作有深远的影响。我们不必一定要在工作中做出多大的改变来提升绩效，小改变也能产生效果。这是一条充满了希望的举措，迈出一小步，聪明而非努力地工作。

在结束这本书的内容之前，我再强调一些当你开始踏上变得卓越的工作旅途之时可能适合你的内容：

在第2章（“少做、入迷”）中，我们看到，最佳工作者只选择很少的关键工作做，然后沉迷于其中以至精通。他们的工作面不宽但是很深入，不是泛泛的什么都干，什么都不精。当然，有时候因为一个大项目，一个大客户，或者甚至是某项工作，你必须砍掉大量的工作内容，以达到注意力高度集中的程度。但就像经常发生的事一样，小的变化，一个一个的，可以让你空出很多时间来少做和入迷。从学会对要求你时间的新任务说不开始。给自己一个缓冲：下一次，当某人要求你做什么事情时，这样回答他：“让我考虑一下，我会在明天给你回话。”与此同时，请求你的配偶或同事为你扮演一个摇头族的角色。为什么对请求做出承诺是一个糟糕的主意？接受额外的工作会损失什么吗？

你也可以做高管猎头小公司经理苏珊·毕晓普所做的：提前制定了一个明确的规则，接受哪些客户（“媒体领域的”和“收费至少5万美元的”），哪些得拒绝。你可以设定一个规矩，诸如“只有要发言的会议，我才必须到场”。还有另一个你可以做的小改变，利用“奥卡姆剃

刀”原理，剔掉你不必做的工作。你真的必须回答那些邮件、创建那些PPT、出席为准备某个会议而召开的会议，或者回拨那个电话吗？每一件事情都得花时间，所以，即使砍掉的是很小的任务，也足以释放自己，单把注意力集中到少数关键的事项上。

这就引出了一个正是你应该为之专注和入迷的问题：并非所有工作创造的都是同等价值。正如我们在“重新设计工作”一章中讨论过的，一些任务产生的效果要比另一些大得多。我们在研究中找到的答案，就是重新设计你的工作，增加能够创造价值的活动，停止或者拒绝不创造价值的活动。价值创造与达成目标不同：惠普的那位经理，他每个季度都按时递交了报告（实现了他的目标），但是没有人阅读他的报告（零价值创造）。与此相反，位于底特律克林顿戴尔中学的格雷格·格林校长彻底改变了该学校的教学方式（在学校做作业，在家里听课），从此，改变了学生的学习成绩，创造了巨大的价值。

你可能会说：“这哪儿是小改变，这是一场巨变呀！”是的，但是格林是从小的改变开始的。首先，他在一个班里做了个小实验，然后是几个班，就这样，直到他有信心说自己的新教学模式是正确的，才在全校推行。你也可以从小做起，留意那些虽小却意义重大的重新设计工作。试着找一个办法减少你花在那些低价值活动（就像做那些没人阅读的报告）上的时间，增加对那些可能产生较大价值活动（例如更快地回复客户的电话）的投入。在开始之前先看看你过去两周的日程表，在你认为创造了很好价值的项目上画圈，划掉那些只产生了很少或根本没有价值的项目。两周后，重复一次。直面自己：要有勇气摆脱那些划掉的、正在到来的项目！

一旦在将注意力聚集在那些有影响的活动之后，通过循环学习的方法一点儿一点儿地改进它们，正如我们在第4章中讨论过的。你应该还记得那个负责医院食物的经理布列塔尼·加文的故事，那就是一个关于小改变伴随着时间发展取得大影响的例证：调整你的工作方式，测定成效，得到反馈，修改方法，如此循环到下一个提高的阶段。当你

刚刚开始起步的时候，要降低风险：如果你是一名售货员，想要大声说话，那么就在一个不那么重要的顾客身上先试验一下。然后观察效果，再次做出调整。假以时日，你就会发现你的销售业绩得到了很大的提升。

追求这种强烈的、持续的努力需要高度的献身精神，那么你该怎样激发自己的积极性呢？如我们在第5章中所看到的，杰出工作者之所以精力充沛是因为他们把激情引入了很强的使命感中。我们见证了酒店接待员吉纳维芙是怎样把她的激情（“我喜欢和人们交流”）和她的使命感（关心和帮助酒店的客人）结合起来的。结果，她全身心地投入了工作，并因此把工作做得异乎寻常的好。而在传统观念里，要想实现这一切，你需要在你的生活中做出巨大的改变，你得辞去你现在的工作，重新寻找一个既有激情又有使命感的新职业。但是正如这一章所显示的，这不是你真正需要做的。你可以做一些小改变来增加你对工作的激情，比如加入一个能产生激情的新项目，寻找一个有竞争性环境的工作（例如推销商品）来满足你的竞争愿望和好胜心；参加一个训练班，为你的激情和个人成长加油充电；经常和那些能激发你工作热情的人一起吃午饭。为了获得使命感，寻求一些小方法来为你的团队和单位增加价值：找一些对你意义重大的任务；每周花几分钟来仔细回顾你做过的一些事情，也许你没有意识到你对它们的贡献；积极参与你所在单位可能支持的社会活动。一步一步地，你就会在工作中增强激情和使命感。

我们转到这本书的另一半，关于怎样掌控和他人协作的内容。在这里，我们也能做出一些小改变。我们的卓越工作者都是有说服力的强者（第6章），通过调动人们的激情激励他们。他们不是依靠自身的魅力而是聪明的策略。明星厨师杰米·奥利弗用一大堆晃动着的脂肪说服家长们改善他们孩子的饮食。安捷伦公司的高管雅各布·泰森通过演示一个打动人心的录像振奋了在座的每一位管理者。录像中，一个年轻癌症患者将幸存的奇迹部分归功于安捷伦公司的产品，通过唤起人们的强烈情感，找到鼓舞人心的方法。比如说，你在一家酒店工作，

你希望你的同事更多关注顾客服务。登录yelp网站，找到顾客离开后的负面评价（“前台职员态度粗鲁，给错了钥匙；门房不给我们回电话”），把它们打印出来，让大家传阅。这有利于激发情绪的火花（内疚、反感、愤怒、失望），迫使大家做出改变。

有说服力的强者还会通过智慧的勇气来克服阻力。这意味着，坚持直面困难（勇气），并调整策略战胜反对方（精明）。帕西蒂用了智慧的勇气来回击位于帕尔马的强大的意大利火腿联盟对她的沃尔皮食品公司商标的攻击。她花时间去了解火腿联盟的用意所在，然后根据掌握的信息想出一个聪明的策略来说服她的对手撤回他们的要求。采用智慧的方法，找出一个你需要他的支持，而他却不支持你计划的人，在一张纸上写下你猜测的他的计划安排可能是怎样的，并试着从他的角度理解问题（认知共情）。然后，找到一两个有影响力的策略来克服他的阻力。诸如此类的小步骤会更有力地支持和帮助你的计划。

与他人协作得更好的另一个方法是改进那些效率不高的会议。无论你是普通与会者还是主持会议的人，要采取小步骤开展争论并保持团结（第7章）。别忘了我们从利洁时集团（世界上最大的洗碗机清洁产品生产商之一）得到的经验教训。当团队在会上展开讨论时，人们通过争论思考替代的选择，互相挑战，倾听少数人的意见。在团结的团队中，人们会对做出的决定做出承诺（即使他们不同意），并努力在工作中贯彻它。你可以在下次的会议上采取那样的小步骤：努力倾听（把手机扔一边）；明确地表达你的不同意见；邀请一个同事提出反对意见；激起沉默的同事开口说话；提出一个好问题，而不是告诉别人你的想法。然后，打造团结的局面：表态自己支持会议做出的决定（哪怕你不赞成），并要求同事们也这样做。在做到这些之后，你会发现，会议变得更有成效了。好消息是，当你采取这样的态度后，你需要参加或主持的会议会减少很多。

你也可以采取循序渐进的步骤来节制怎样与跨部门的人的协作（第8章）。道奇堡医院的医生、护士和管理人员改变了与急诊室、门诊部和住院部的协作做法，以更好地调整对病人的护理，而不是把工夫花在过度的协作中。结果是感人的：他们减少了医疗花费并改善了医疗质量。下周，挑战一下你自己，对三个方面的不必要协作说不：消除那些似乎不大可能增加价值的交流（比如深夜的电话会议，而你只是其中的一个听众）；你不是一个只会说不的没有团队精神的人——你只是在优化你的时间。一旦你真的决定协作，就要把它做好。对于每一次协作，用一分钟的时间检查一下统一的目标。有统一的目标吗？如果有，把它写下来分享给其他人，以保持大家对这个目标的专注。如果没有统一的目标，那么在下一次会议时花一点儿时间厘清思路。

你可以从本书介绍的七大卓越工作法开始，先迈出一小步。挑选一些小步骤开始练习即可。如果你是个盼着在公司里进步的年轻专业人士，采用循环学习的方法，在一个时间段内只改进一项技能，例如优选目标，并且变得更会说“不”。随着时间的发展，你会发现你的工作时数变短了，因为你是在用正确的方式做正确的事。空下来的时间，你可以用于休息，良好地平衡工作和生活，获得更少的疲劳感和更高的职业满意度（如我们在第9章中讨论过的）。

我们对小步骤的讨论让我们回到了这本书的主题：我们都有变得不仅是擅于工作，而且实现卓越工作的可能。专家们把顶级绩效归于这些因素，例如天才、勤奋，或者运气。尽管这些因素也起了很大的作用，但我的研究在统计上显示，出众的绩效同你在日常工作中对七大卓越工作法的贯彻程度更加相关。这意味着，任何人都能变成卓越工作者——你不必疯狂加班，不必天生就是天才，或有幸成为走运的人。伴随着时光，你可以做得更好。始于一小步，只要持之以恒，未来某天，你也能在自己的职业生涯中赢得金牌，并同时拥有幸福的生活。

研究附录

这个附录呈现了我们对5 000名管理者和员工详细的研究过程，同时还显示了我们是怎样开发七大卓越工作法的框架的。尽管我在这里使用的语言包含了技术统计术语，但是大多数附录内容无须统计学知识也能够读懂。

首先，我想感谢几个帮助设计执行这项研究的人：沃伦·科米尔、罗伯特·塔夫特和波士顿研究技术公司的大卫·沃尔普帮助我们设计了调查方法并执行了群体抽样；康涅狄格大学荣誉退休教授詹姆斯·沃特做了统计分析；娜娜·冯·贝鲁斯从事了调查分析，并做了后期的访谈工作。还有许多人做出了贡献（详见鸣谢）。

1.框架

组织结构学者对个人工作的各个方面，以及人与工作之间的关系进行了长期的研究。一些经典结论，包括理查德·斯科特教授的著作《机构和组织》（*Organizations and Organizing*，由其合著者杰拉德·达维斯于2016年做了修订），还有理查德·汉克曼教授和格雷格·欧德曼的工作设计理论（汉克曼和欧德曼，1976年发表）。从20世纪六七十年代，早期的研究主要涉及：如何在单调的工厂工作和办公室文案工作中增强工作积极性和提高绩效；它们包括这样一些因素：工作内容的丰富化、工作范围的扩大化、工作内容的多样性和岗位的轮换频率。

然而，对于现代的“知识型员工”来说，由于工作性质更广泛的变化，别的方面的问题变得更为突出。随着许多公司从严格的、让人拘谨的命令和控制结构向分散管理的形式过渡，非正式组织在其中扮演

了一个重要的角色——相关的因素，诸如：团队合作和协作已成为工作表现的重要方面。此外，随着工作角色、任务和技能的加速变化，学习新技能和改进技能的过程受到了学者们越来越多的关注。动机的因素也变了。早期的学术研究主要涉及为行业工人设计不太枯燥和重复的工作，而现在的学术研究转向了有关工作的其他方面，尤其是更本质和更无形的方面，例如工作是否让人感到有意义。

鉴于这些情况的发展，我开发了一个建立在早期工作设计理念基础上的框架，并且合并了关系、学习和新激励因素这三个趋势。这个方法产生了4个宽泛的分类，分别对应一个人应该在工作上做什么（工作设计）、应该怎样改进（学习）、为什么应该努力工作（动机）和在工作中他与谁互动（关系）这4个问题。通俗地说，这4个分类代表了工作中的是什么、怎样做、为什么和谁来做4个要素。

注意到我是怎样做的非常重要。首先，我用这4个分类去明确表达8个貌似可信的有关工作做法是怎样影响绩效的理念（例如，关于"专注"的理念）。第二，我在对300个人进行的预研究中测试了这些理念，通过大量案例研究和访谈的隐形眼睛检查了这些理念。依据这些见解，我们在这些理念的重要方面做了修改，并把它们转化为具体的假设。这些假设反映了影响绩效的新见解（例如，"专注"是一个不充分的解释，需要不同的详细说明。见下文）。还有，来自预研究的因素分析表明，原本8个理念中的两个（影响力和变化推动者）实际上是一个概念，所以我们把它们合并成了一个方法（有说服力强者）。这样，就留下了7个概念性因素。总之，这是一个探究驱动的过程。在这个发现过程中，我开始于一套宽泛的理念，最后提出了一组不同的具体假设。

1.1工作设计分类（"做什么"）

如果我们想要知道为什么一些人比其他人工作得出色，我们首先需要检查他们工作设计的本质。如之前提到的，早期的学术研究探讨

了工作设计的很多方面，包括任务的多样性和工作面的扩大，这两个方面对于提高工作积极性和职业满意度有很重要的作用。近年来，学者们检查了在现代知识范围内的工作任务特点，这里的基本问题不是工作单调，而是信息量的泛滥和工作量的超载。研究者们描述了知识型员工，例如咨询顾问是怎样被工作淹没的，不仅是绝对的工作量，还有任务的零碎性和分散性（例如，嘉德2012年的报告和里德2015年的报告）。这使得学者们检查了工作范围的作用——人们为什么会选择和追求较多或较少的任务，以及设定某个目标和责任的动机。学者们探究了专注的缺乏（例如，2015年哈洛韦尔的研究报告）和多重任务问题，或者更准确地说，工作任务转换的低效现象（例如鲁宾斯坦、迈耶和埃文斯2001年的报告；科维略等人2015年的报告）。哈洛韦尔2015年出版的畅销书《工作到分心》（*Driven to Distraction at Work*）、戈尔曼2015年出版的《专注》（*Focus*）以及麦吉沃恩2014年出版的《精要主义》（*Essentialism*）都注意到这种研究趋势和围绕专注（即更窄工作范围内的活动）所需要的争论。

一个人的工作范围可能会影响到他完成工作任务的效率情况。于是，我把工作设计列入了我们的框架。在这里，工作范围被定义为一种程度。在这种程度内，一个人能够专注于少数、重点的工作。工作范围越窄，人们越专注。

如本书第1章和第2章所述，对300人的预研究和其他许多案例研究产生了令人惊讶发现："专注"不是简单地选择一些任务，它还有与挑选这些任务时做出巨大的努力，以达到擅长的程度（入迷）有关。因此，当我们在300人的实验样本中测试了最初的专注框架（选择）后，我们对实验答案进一步的调查和案例研究表明，我们需要把入迷（努力）部分合并进我们的假设中去。我们在对研究中的5 000人进行了测试之后，能够明确表达的第一个原则或假设是：

> 假设1：少做（即专注于少数重点工作）、入迷（即投入了最大的努力于那些选定的专注领域）的个体将工作做得比那些没这么

做的人出色。

注意，我把这种做法叫作假设。很可能数据会不支持这个假设。事实上，我们可以有充分的理由认为，“多做”（即像做其他许多工作一样，不专注）的人会做得更好，因为他们完成的任务更多。

我分析的工作设计的第二个特点，是一个人的任务和工作目标的改变及其程度。这也是关于工作设计的一个重大研究领域，例如哈克曼和欧德曼的早期工作。这个理念是，工作任务和目标可以被改变，以使员工的满意度和绩效达到最优。因此，工作可以以更好的方式“被设计”。这反过来提出了这样的问题：什么样的变化最能提升个体的绩效?

在我们的案例研究中，我们分析了为什么某些工作的重新设计似乎比其他的做法更有效，并且意识到好的重新设计有一个共同的方面：它们通过个体在其工作中的创造（如我们在第3章中叙述过的），增加了价值。

重新设计工作、创造更多价值的理念同近来有关工作和管理创新的学术研究是一致的。例如，朱利安·比尔金肖于2012年出版的著作《再造管理》（*Reinventing*），托马斯·马隆于2004年出版的著作《未来工作》（*The Future of Work*），以及琳达·格拉顿于2011年出版的《转换》（*The Shift*），却概述了个人和团队是怎样创新他们的核心工作任务的。

我测试过的关于工作设计的第二个假设如下：

假设2：那些重新设计了他们的工作、努力创造新机会以增加更多价值的个体，比那些没这么做的人工作出色。

1.2持续学习（“如何”工作）

两条不同的研究线索报告了这个分类。一些人关于组织概念和团队学习的研究有突出的特色（例如，阿吉里斯和舍恩于1978年、阿尔戈特和埃普尔于1990年、埃德蒙森于1999年、吉布森和韦尔默朗于2003年发表的观点）。斯坦和韦尔默朗（2013年）阐述了学习周期的过程，另一些人则检查了学习曲线（阿尔戈特和埃普尔于1990年发表）。然而，大多数的研究，都是在组织或团队层面的分析。

在第二个研究轨迹中，心理学家专注于探究个人专业知识的活动。爱立信和其他人假定了刻意练习的理论。这个理论，我在本书的第4章中介绍过。这个流行的概念——进行1万小时的练习就能掌握一门技能，即来自这个研究。尽管爱立信和同事们强调刻意练习由两部分组成——无数次的重复练习（小时）和深思熟虑（有质量的学习，包括来自教练的反馈）。但这个领域里的研究主要应用于体育、艺术、拼字比赛和记忆测试，并未用于人们的日常工作。

在这个领域做了大量的研究，并把它和研究显示的绩效有力地联系起来，我觉得，把学习范畴放进我这本书的框架内是非常重要的。

然而，如我们在我们的案例研究和预研究中发现的一样，个人层面的工作学习同爱立信的刻意练习是有区别的。于是，我们把一条研究线索放在组织层面，另一条线索放在个人层面，但与工作无关。我的框架结合了这两条线索的研究并考虑了个体员工层面的学习质量。因此，我的第三个假设是：

> 假设3：专注于学习质量（尝试新事物，琢磨他们怎样工作，并得到有益的反馈，从失败中吸取经验教训）的个体，比那些没这么做的人工作得更出色。

詹姆斯·马奇教授有高度影响力的文章“探索和开发组织机构内的学习”（1991年）论述道，任何实体，个人或组织，都需要在认真思考怎样对重要的工作进行重新设计（探索）的同时，从事持续的精雕细

刻的工作（开发），以在竞争中生存和发展。我的框架覆盖了这两个方面：重新设计工作与开发是相互关联的（假设2），而精细化则关系循环学习形式的开发（假设3）。

1.3动机方面（“为什么”工作）

组织行为方面的长期研究专注于员工的动机，包括赫茨伯格（1966年）关于卫生动机理论的经典论述。我无法在我的框架中对所有员工的动机理论做出判断，因为这需要大量的工作。然而，近年来，在学者们中间有一个重要的趋势，即超越经济报酬和作为激励因素的工作设计，更偏重有关无形动机方面的分析，包括意义或工作的目的范畴、内在动机、激情作用或参与度在刺激努力工作中的作用（例如阿玛比尔和克雷默于2011年；格兰特于2013年；博格、达顿和瑞思尼斯基于2013年发表的论述）。有关这项研究的一些基本论点是工作适合理论——一个找到一份能体验到激情和使命感工作的人，将产生更大的工作劲头儿，于是他的工作会很出色。别的研究人员假定了一个“工作塑造”替代方案，个体会在其中增大现有工作的意义，从中体会到更多的激情和使命感（博格、达顿和瑞思尼斯基）。

考虑到在近些年的研究中，激情和使命感概念所扮演的重要角色，我把这两个方面合并进了我的框架之中。正如我在第5章中阐述的，我们通过案例研究和预研究了解到，对绩效的影响不能只是一个简单的分析：“做你所爱的工作”（激情），因为激情也能导致糟糕的结果。我们了解到，这应该是一种匹配关系，把你的愿望（激情）和能力结合起来，做出超越自身的贡献（目的），产生最好的绩效：

假设4：在激情和使命感（P^2）方面有高度体验的人将比那些没有这种体验的人工作得更出色。

我在第5章详细讨论过，“使命感”是多层面的，包括“为社会做贡献”和“为公司以及同事做贡献”（价值创造）。后者部分源于哈克曼和欧德曼的工作设计理论。在这个理论中，“任务的重要性”取决于员工认为自己所做的事情对同事和组织的重要程度。

1.4关系方面（和“谁”工作）

1.4.1激励和影响

对这些主题的研究正在迅速增多：员工在工作中怎样相互联系，他们怎样运用影响策略、鼓舞策略、政治操控和纯粹的勇气或毅力来战胜对手。这些研究意识到，在今天的职场中，个人的成就需要有同他人一起共事或通过他人完成工作的能力，即请求和得到支持、帮助，并获得专业知识、信息和政治保护，以完成某项工作的能力。而整个研究的主体不是由一条而是多条线索的调查组成，我认为，我们可以在“主张”之伞下合理地理解它们，因为关于这个问题的所有研究，本质上都集中在同一个方面：个体从他人那里得到支持的能力。

首先，“影响”学派主要与罗伯特·西奥迪尼教授和他的著作《影响力》（*Influence*，2008年出版）中所概括的所有研究相关联，认为使用狡猾的影响策略（例如争取支持和借助同事的压力）的人得到了更多的支持。

其次，与此密切相关的是杰弗里·普费弗教授的“权利和政治”学派，其观点包括：个体需要弄懂其职场的政治风景，采用聪明的政治策略（例如团结敌人），以得到他们在日常工作中所需要的支持（普费弗，2010年）。

最后，与心理学家、教授安杰拉·达克沃思相联系的“坚毅”学派。她提出的论点是，个体对长期目标的坚持不懈和激情，能够使员工克服挫折和反对的声音，从而改善绩效（达克沃思，2016年）。

在第6章里，我把这些观点糅合到一起，形成了一个“智慧的勇气”的概念，并说明了这是对达克沃思的坚毅概念和普费弗、西奥迪尼的政治影响策略的结合。

学者们还检查了有关说服力的情绪方面，断言那些对他人有吸引力的人更可能做出改变，并得到他人对自己努力的支持（例如，希思和西斯，2010年）。这方面的调查与领导变革的研究有关（科特，1996年）。其核心看法是：那些通过激起人们的情感从而鼓舞大众的个体，更可能得到对自己努力的支持。

我把这些方面的观点结合在一起，形成了一个整体的实践主张，得出了关于说服力的以下假设：

> 假设5：那些能够鼓舞他人、有智慧的勇气的人，比不具备这些素质的人工作得更出色。

我原来认为，这里面有两个各自独立的做法，一个有关激励/勇气（主张），另一个有关采用政治变革的策略（变革推动者）。如果是这样，我们的卓越工作框架里将会有8个而不是7个方法。但是，我们对300人的预研究中所做的实证分析（要素分析）显示，这两个都是相似的概念，所以我把它们合并成了一个。这样做是有道理的：“变革推动者”，那些采取应用于组织中的政治策略的人（例如我们在第6章中讨论过的伊恩·特尔福德），需要大量依靠影响力和激励策略（即主张）以及绝对的勇气，来把他们的变革推动下去。

1.4.2团队合作

如果说在过去的20年里，有关组织行为的研究中总是有一个主要的推力，那就是团队合作。这个情况与组织中团队合作的兴起是密切相关的。这条线的研究涉及团队设计。理查德·哈克曼提出了一个“五要素”团队合作模式（2002年），并被广泛地用于组建团队之中。然而，因为他的著作涉及个体绩效而不是整个团队的设计，我没有把这

些要素全部包括进他的综合框架里。相反，我把重点研究集中于谁在团队中（构成）以及团队环境中的行为方式上。在这里，还有大量的研究集中在群体冲突上（例如德·维特、格瑞尔和耶恩于2012年的研究成果）。这个历时几十年的研究得出的基本结论是：不同团队中如果拥有干才，他可以雄辩其主张。一旦主张被采纳和执行，他们的工作绩效将比其他任何团队的都出色（艾莫森，1996年；埃德蒙森，1999年）。因此，对于个体来说，关键的问题是促进观点的多样化（即不同的背景，而不仅仅是不同的技能）和争论，然后付诸实施，不管是普通参与者还是领导者。但正如第7章中具体谈及的，这不是很轻松就能做到的。团队经常因为不正常的行为方式和动机，例如群体思维（珍妮丝，1983年）而跌入陷阱。

在我们的研究案例中，利洁时集团（详见本书第7章）把有关这些理念的争议变得尖锐起来。我在"争论和团结"的标题下综合了这些理念。争论指的是一群观点多样化、有才干的人之间毫不留情面的争论。他们拥有正确的价值观和态度；而团结指的是在决定了一个行动后，要做出承诺贯彻这个决定。我的假设如下：

> 假设6：参与或领导团队会议开展争论，然后团结起来实施决定的人，比那些不这么做的人工作得出色。

1.4.3协作

近年来，协作已经成为和团队合作一样突出的主题。这两个主题为研究工作中相关（反对严格局限于个体）方面更大的学术趋势提供了内容。协作和团队合作是有区别的：团队合作集中于稳定的团队中的某一个部门，或者是具有交叉功能的部门之间；协作则是围绕着为特殊项目和共享某些专业知识而组织起来的跨团队或跨部门的更短暂的活动。诚然，这两者之间存在着模糊的区域。但从概念上来讲，两者之间是完全不同的。这两个方面的工作对大多数（尽管不是全部）

的员工来说都非常重要。我们的调查显示，大多数个体经常参与这两种形式的工作。

正如我在第8章里详细说明的一样，协作中充满各种问题，我在这里就不重复说了。研究显示，一些团队和某些个体间存在着协作不足或过度协作的问题（哈斯和汉森，2005年；克罗斯和帕克，2004年；克罗斯及其他人，2016年）。所以，对员工来说，问题的关键是参与“合理协作”。这种行为由一套经过设计的规则组成，只鼓励在高价值活动上开展协作（对低价值活动的协作说不）。然后，通过找到共同的目标、建立相互信任、确保大家积极参与协作工作及获得努力所需要的充足资源，让协作取得好的成效。

假设7：那些参与节制协作的个体比那些不是这样做的人工作得更出色。

这7个框架建立在关键的分类基础上，研究已经证明，这个分类对工作绩效有决定性的作用。它包括：工作设计（工作范围和重新设计）、激励、学习、主张、团队合作和协作。我专注于这些分类是因为之前的研究所赋予它们的重要性。然而，我的框架也延伸到了先前的发现之外。当我们对300人的预研究进行了大量的案例分析后，我们为基本的发现找到了几个额外的或不同的方面。它们在解释为什么一些人做而其他人没做这个问题上，似乎产生了很大的不同：你需要着迷（而不仅仅是选择关注的方面）；重新设计的关键是价值创造，而不仅仅是改变目标和任务；在大多数情形下，个体能够将刻意练习应用于工作中（如我在第4章中所阐述的特定策略）；盲目追随激情很危险，人们需要把激情和使命感相匹配；我们需要把纯粹的勇气概念转化成职场中的智慧勇气；团队中的某种争论是好事；更多的协作并非必要，我们需要减少不必要的协作。这些额外的方面对于理解个人工作上的卓越表现和良好绩效的差别至关重要。

这7个假设形成了一个“更卓越地工作”的理论。更卓越地工作，意味着通过挑选一些活动和对准目标勤奋努力，使工作价值最大化。首先，更聪明的人会挑选一些能产生高价值的活动：他们重新设计工作（假设2），少做，随后进入着迷的状态（假设1），并做到“有节制的协作”（假设7）。

其次，懂得如何卓越地工作的人会奔着那些活动目标进行强烈的、有针对性的努力。通过将自己的激情和使命感结合起来（假设4），产生巨大的动机，比起外力，例如工资，这是一种更有效的调动积极性的方式。通过高质量的循环学习（假设3）、争论激烈但有成效的团队会议（假设6）、得到良好执行的协作（假设7）、有针对性的领悟（假设1的入迷部分）、提高效率和质量的重新设计工作（假设2）、导致他人对工作支持的激励和说服行为（假设5），他们改进了工作，并让工作变得富有成效。

总之，这个理论假设了一种与传统的、“更努力的”、“多做的”这些理念不同的工作方式。传统的工作方式基于尽可能多承担责任、多做事的理念（相对于只选择少量任务），进行长时间的疯狂工作以完成所有任务，但如果可能的话，不妨在选定的任务上采取有针对性的、勤奋的努力，把它们做到特别出色。

2.对5 000人的研究

2.1定量研究的主要目标

进行定量研究的目的是测试上述7个（或先前的8个）因素是如何影响绩效和幸福指数的。我们采用了统计技术，包括回归分析和结构方程模型（SEM）来分析这些效果。统计研究的目的主要不是为了测量人们报告的某一特定行为的百分比（例如，“有多少人报告他们在会议上有热烈的讨论”），而是测试这7个因素是否预示着绩效和幸福感

的提高。由于这个原因，这个研究成了一个分析性质的研究，而不是一个简单的调查。

2.2群体选择

最初，我们考虑了一些群体，包括各种规模公司的雇员、非营利性组织、政府机构、医院、教育机构以及居住在美国、欧洲、亚洲和拉丁美洲的雇员。虽然我很乐意合并这么大区域的数据，但是这样做会极大地增加研究的复杂度（例如，我们得将调查问卷翻译成多种不同的语言，并因为调查对象属于不同类型的机构而做出调整）。我们采取了第2章中讨论过的“奥卡姆剃刀”原则。我们应该如何选择群体样本，才可能对研究框架进行检验测试呢？我们决定调查的雇员要满足下面这些条件：

·他们在美国工作

·他们在营利性的公司工作

·他们公司的雇员至少达到2 000人以上

·他们是全职员工（每周至少工作30个小时）

请注意，我们对研究框架的测试是在大中型公司里进行的。我们推断，如果这样的框架在这些公司的环境下行得通，那它同样能被运用于其他的组织环境（例如，政府里的大机构），尽管在这个研究中，我们没有证明这一点。

我们把样本在不同行业间展开，以得到有代表性的样本。

我们把调查对象的总样本（5 000人）划分成三个子样本：

a.自我报告（2 000人）

b.老板评级（1 500人）

c.直接下属评级（1 500人）

每个被调查者被要求对一个人做出评价：自己、老板，或者直接下属。这个研究是关于被评价的人（“受评者”），而不是评价人或者回答者（如果不是同一个人的话）。这些不是对同一个人的三种不同评价，而是执行调查的三种不同方式。

在“直接下属”的版本中，老板要评价一个直接下属。我们要求这个老板从我们事先确定的三个下属中挑出：卓越工作者、中间状态的，以及排在第三位的。这个程序确保了这个老板不可能总是挑出卓越工作者。

我们之所以采用这三个不同的调查方式，是为了让可能存在的、被学术研究人员称作归因偏见的误差最小化；这样的偏见经常发生在调查对象对自己问题的粉饰中。尽管调查是匿名的，被调查者仍然可能出现这种偏见，最可能的是在“自我报告”的样本中，他们被要求做自我评价。归因偏见较少可能发生在其他两个样本中，那里的调查对象评价的是他们非常了解的人（老板，或者直接下属），因此没有理由产生自我服务的偏见。

因为我们需要从这三个类型和不同行业的人中得到足够的样本，因此我们决定着手对5 000人的样本进行研究。

2.3测量量表

2.3.1 7个工作法

在第一个循环中，我们设计了若干调查项以测量8个工作法中的每一个（起初，框架里有8个而不是7个），然后，我们在有300个调查对象的预研究中测试了它们。依据这个分析，我们仅仅保留了那些正确测量了每一个工作法的调查项，摒弃了那些模糊不清的或者有错误含义的项目。

我们对部分项目进行了反向处理（以否定形式表示），以避免量尺使用的偏见，即被调查者直接在问卷项目上选择高分项。例如，在“少做、入迷”工作法上这样陈述：“经常让自己参与太多的不同任务。”从而在我们做分析前进行反向的计分，这样，它会被以正向计分的形式做统计分析。

在1~7分的量尺上，被调查者在每一道题上为受评人打分（见表A–2上列出的项目）。

与学术规则一致的是，我们在每一份量表上设计了很多项，因为每个项目都代表同一个潜在结构上的轻微变化。例如，“一份糟糕的工作是否把他的时间和精力集中在了几件关键的事情上？”和“经常让自己被动进入太多的方向”这两种表达，就可以测量出被调查者在“少做”上的轻微变化。多量尺的方法更稳健的原因是，它们不依靠一个单项的解释做判断。单个结构项目的内部一致性是用克伦巴赫alpha（阿尔法）系数[注]测量的，它可以衡量一个量尺上的项目是否围绕一个维度共变——也就是说，它们同步变化，而不是去测量完全不同的维度。克伦巴赫alpha系数在0.7及以上被认为是好的。而我们研究中的所有7个量表都满足了这个标准。

有些量表有两个子维度。例如，“少做，入迷”就包含“少做”和“入迷”两个方面。如我在第二章中所讨论的，这两个方面的得分可能是不一样的。在必要的情况下，我们会把一个问卷中的不同维度分开，进行额外的分析。

为了弥补定量分析的局限，我们还进行了一些定性评估。对“少做”的方法，我们提了两个问题，用一个开放的空间来记录评论：“哪些关键因素使得（你、你的直接下属、你的老板）难以专注和简化（你的、他的/她的）工作？”“什么因素使得（你、你的直接下属、你的老板）易于专注和简化（你的、他的/她的）工作？”我们还会问：“请你用几句话告诉我们关于（你、你的直接下属、你的老板）为公司增加的价值。”

最初，我们做了一个主成分因素分析，以了解这些工作方法的差异。因素分析是用数据报告某些方法在事实上相同或在概念上类似的程度。在第一次循环中，我们用实验数据确定了一些提问，但没有加载在正确的因素上，因而将它们剔除了。此外，因素分析显示，“有说服力的强者”的“主张”和“变革推动者”的提问加载在了相同因素上，因此它们代表了一个类似的结构。我们通过将“主张”和“变革推动者”合并成一个结构，解决了这个重叠问题，也因此把这套因素的数量从8个削减为7个。最后一次的因素分析显示，这7个概念加载于不同的方面，因此是不同的工作行为维度。

为了计算每个工作方法的最终变量，我们采用了每个项目的主成分分析中的因子系数权重。通过因子系数权重加和，因素分析程序计算得到每个调查对象在7个维度上的因素得分。结果因素得分为标准分z，其平均值为0.0，标准偏差为1.0。以“少做、入迷”为例：表A–2中的5个项目，每一个都是计算“少做、入迷”工作法标准分的维度。

表A–1 每个数值范围的项目表表

完全赞成 7	强烈赞成 6	有点儿 赞成 5	既不赞成 也不反对 4	有点儿 不赞成 3	强烈 不赞成 2	完全 不赞成 1

A–2 七大卓越工作法

方法	项目	克伦巴赫 alpha 系数
少做，入迷	1. 在专注于关键点上做得非常好，不管有多少工作和多少事情需要做。 2. 把自己的时间和精力投入在几个关键的事项上（反向）。 3. 自己经常被动进入太多的方向（反向）。 4. 似乎有一种习惯，让事情变得比它们必须的状态更复杂（反向）。 5. 把大量的努力投入自己的工作中。 注：1~4 题对应“少做”；第 5 题对应“入迷”	0.80
重新设计工作	1. 在他的工作中创造新的机会——新活动、新项目和做事的新方法。 2. 重新改造他的工作，为公司绩效增加更多的价值。 3. 重新定义他的工作，给一些日常工作赋予更大的意义。 4. 在他的工作中，努力奋斗做大事——有巨大效果的事。 5. 开拓能够产生重大影响力的工作领域。 注：第 1~3 题总体上对应重新设计工作；第 4~5 题对应价值（效果）	0.93

方法	项目	克伦巴赫 alpha 系数
循环学习	1. 不认为他懂的最多。 2. 通常是个好奇心很强的人。 3. 经常尝试新方法，看它们是否管用。 4. 爱做一些实验——小规模地尝试一些事情以检验其效果，然后再确定是否大规模地推广。 5. 为了学习和改进，不断地改变他在工作中的做法。 6. 不断地总结他做得怎么样，努力改进工作。 7. 擅长从失败中吸取经验教训，以避免重复犯错。 注：第 1~2 题对应学习态度；第 3~5 题对应尝试新做法；第 6~7 题对应反馈和改正	0.89
P^2（把激情和使命感匹配起来）	1. 对他的工作极其热爱。 2. 为他的公司贡献了大量的价值。 3. 我觉得我的工作不仅仅是为了挣钱，更重要的是为社会做出贡献。 注：第 2 题为使命感金字塔的第一层（价值）；第 3 题只包括自我报告样本（2 000 人），它测量了他人不知道的感觉	0.80
有说服力的强者	1. 非常善于鼓动他人。 2. 在调动大家的工作积极性方面做得极好。 3. 经常把大家的情绪引导到充满热情地工作上。 4. 不管面对什么样的障碍，持续地追求他 / 她的目标。 5. 面对挫折，不为所惧，仍然勇往直前。 6. 在动员大家做出改变方面非常有成效。 7. 借用同事的压力敦促当事人做出改变。 8. 找到那些赞成改变且有影响力的人，让他们影响其他人。 注：第 1~3 题对应激励；第 4~8 题对应智慧与坚毅	0.86

	的精神（童表达漏了一个关于认知共情的陈述）。陈述结合了“变革推动者”内容（第 8 个因素）	

方法	项目	克伦巴赫 alpha 系数
争论和团结	1. 在确信团队争论真的有益方面是成功的。 2. 能够极好地引导大家敢于在会议上说出自己的看法。 3. 在招纳训练有素和具有才干的人进入自己的团队方面，做得非常成功。 4. 非常擅长挑选那些有正确态度和价值观，而不仅仅是有技能的人进入团队。 5. 一旦决定形成，确信每个人都接受这个决定。 6. 做出极大的努力剔除可能妨碍决定执行的办公室政治。 7. 在可能的时间范围内鼓励争论，但是如果团队没能形成一致意见，他将做出决定。 注：第 1~4 题对应“争论”(3~4 题是“争论”的一部分，指团队中有各种各样的人才)；第 5~7 题对应“团结”	0.80
合理协作	1. 积极地从他团队以外的地方寻求信息和专家意见。 2. 经常为自己团队以外的人提供帮助。 3. 在公司内的跨部门工作中，成效卓著地实现了目标。 4. 如果没有强制的因素，绝不和团队以外的人开展协作。 5. 如果对公司没有很明显的价值贡献，拒绝在某个问题或目标上的协作请求。 6. 在培养与公司内部协作伙伴的相互信任上，非常在行。 7. 公司里的协作伙伴总是很乐意为他提供帮助。 8. 当他在与其他人开展协作时，总是要确信他们之间有一个共同的目标，而不是去按照个人的算盘行事。 注：第 1~3 题对应活动；第 4~5 题没有规律；第 6~8 题对应协作质量	0.80

2.3.2绩效问卷（量尺）

我们编制了一个由4个问题组成的绩效指标，因为我们不想仅仅依靠一个项目做判断。我们对这些问题采用了4种不同的格式。在表A–4中可以看到，克伦巴赫alpha系数是0.92（非常不错）。以与测量7个维度的工作方法相同的方式，我们对工作绩效问卷进行了主成分的因素分析，通过计算，我们得到了一个单一的绩效标准分。

（为了便于理解，在后续的分析中，我们把绩效的因素得分转换到了5 000人数据组的百分位数分布位置上。用这种方法，我们得以分析排位变化的效果，从而了解工作方法对改变绩效的影响。）

这4个绩效问题是：

问题1：对比他团队中的同事，请对其工作绩效进行评价：

底部0~10%（最差）

11~20

21~30

31~40

41~50

51~60

61~70

71~80

81~90

顶部第91~100百分位数（最好）

问题2：相对于他的团队同事，哪一类人最接近下面描绘的绩效?

表A–3

杰出的：同事中很明显的最佳工作者	7
优秀的：一贯远比其他同事强	6
明显超过平均线的：一贯比较强	5
一般的：在同事中，工作绩效处于中间状态	4
明显低于平均线的：经常工作得比其他同事差	3
糟糕的：绩效总是远低于其他同事	2
非常糟糕的：团队中表现最糟的人	1
问题第 3～4. 你是否赞成以下陈述?	

问题3：他在工作上干得特别好。

问题4：他的工作产出质量极高。

表A–4 绩效因素

测量	项目	克伦巴赫 alpha 系数
绩效	1. 他在团队同事中，绩效最好。 2. 比起团队同事，他绩效中等。 3. 他工作得特别好。 4. 他总是产出极高质量的产品。	0.92

2.3.3幸福数值的范围

这是一个三重结构的复合测量：工作与生活的平衡度、职业倦怠水平和职业满意度。我们把这三个方面合成为一个可测的幸福度数值范围，并对这三个方面单独进行了分析（如第9章中报告的）。应该解

释一下，我们只采用了“自我报告”数据（2 000人），因为不可能靠直接下属和老板来评价那些深刻的个人体验。

表A–5 幸福因素

测量	维度	项目	克伦巴赫 alpha 系数
幸福度	工作与生活的平衡度	1. 我的工作妨碍了我的家庭和个人生活。（颠倒）	0.92
	倦怠水平	2. 工作让我感觉精疲力竭。	
	职业满意度	3. 我觉得自己目前所做的事情和职业本身都是有益的。	
	职业满意度	4. 我对工作非常满意。	

2.3.4别的变量

我们得到了被评价者所在行业的情况（见表A–6）。样本体现了很好的代表性。我们还要求评价人检查有关受评人所在部门或角色的描述（表A–7），这反映出样本很好的多样性。表A–8表明，样本在性别、年龄、公司工龄、公司规模和职位等方面的代表性也很好。

最后，我们使用了“优势识别器”[注]2.0版本，就一个人的优势是否匹配他的工作提出了重要的问题，同样采用从7分（完全赞成）到1分（完全不同意）的数值范围：“他现在的工作给了他每天去做自己最擅长的事情的机会。”在对激情和使命感（见3.2.5部分）的进一步分析中，我们用过此题进行测量。

表A–6 行业类别表

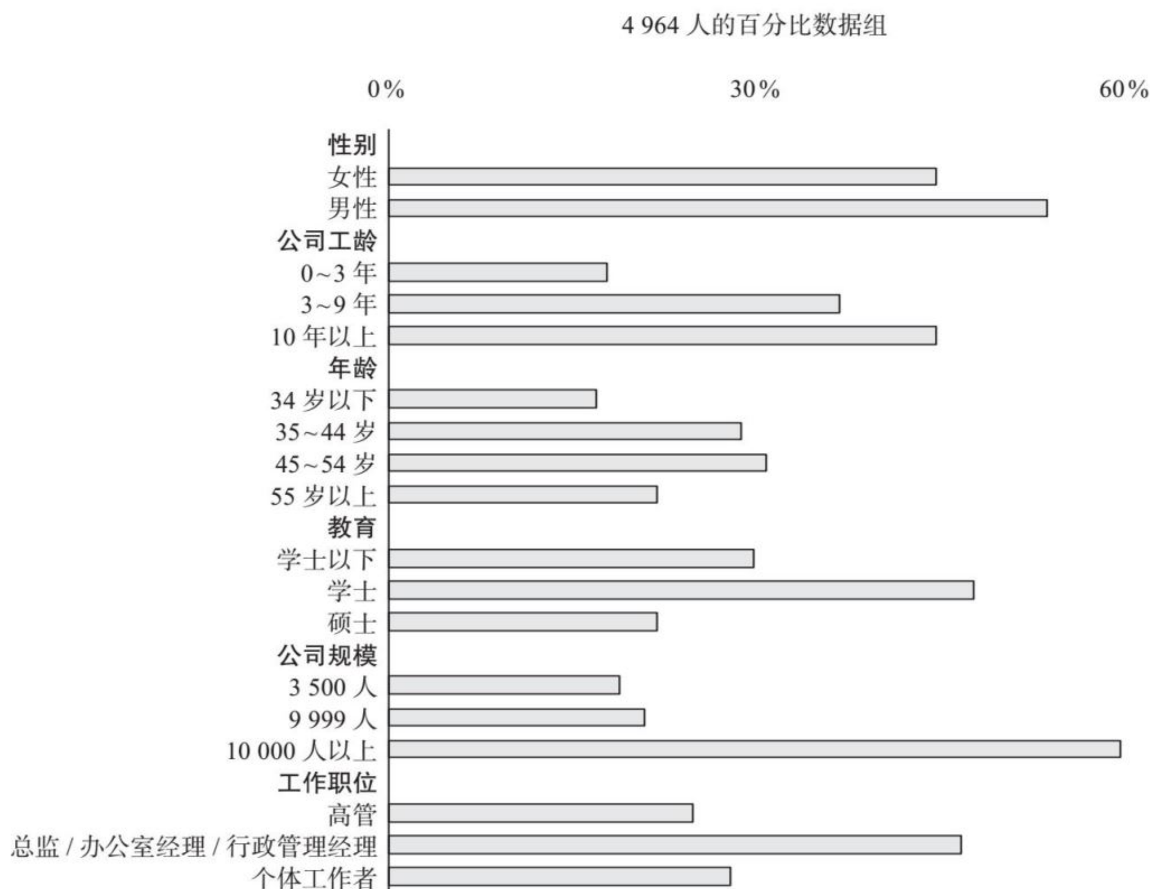
项目	百分比（%）
制造业	15.7
金融服务业，包括保险和房地产	14.0
信息技术	8.2
卫生保健业，包括制药和生物技术	5.7
交通运输业	5.7
消费产品和服务	5.0
电信业	4.7
能源	3.1
公用事业	1.9
医疗服务供给	1.7
建筑业	1.0
材料业	0.5
其他	19.9
人数：4 964	100%

A–7 部门或角色

	百分比（%）
财会 / 金融	7.6
行政管理	4.3
广告 / 媒体 / 公共关系	0.7
咨询	2.1
企业发展战略	0.4
顾客服务 / 零售	7.1
设计和技术	1.1
医生 / 护士 / 护工 / 社工	0.4

教育和训练	1.4
工程	7.3
普通管理	3.9
人力资源	4.8
信息管理	1.5
信息技术	7.4
法律服务	1.6
物流和配送	1.8
市场营销	2.6
营运 / 项目管理	9.6
规划	1.1
生产	3.4
采购	1.6
质量控制	3.4
研发	3.6
推销	9.2
维修	1.5
其他工作职能	10.6
总计	100%

表A–8 各种变量的样本分配



注：①公司规模表示雇员人数（数据还包括小公司的补充）。
②高管包括：CEO、董事长、副董事长、总经理。

2.4数据采集

2.4.1 预研究

我们采用了一家数据服务公司使用的美国雇员的数据库资料，并采集了300份自我报告。预研究的目的是完善假设和调查手段。

2.4.2主要研究

我们接受同一家公司的服务，采集了5 000人的数据（试验样本中的人排除在外）。目标设定为：2 000份自我报告，1 500份老板评价报告和1 500份直接下属评价报告。我们回收了4 964份有效的调查报告（四舍五入，取整数为5 000人）。

2.4.3个案研究中的电话采访（51人）

我们还进行了后续的、对51个被调查者的电话采访。我们挑选的是那些在运用特别做法上得分很高的人。我们对这些采访录了音，并且做了转录。这让我们对他们在工作中做了什么，导致其在特定调查项目上获得高分有了定性的了解。他们作为个案贯穿全书（我们对其姓名和其他一些细节做了模糊化处理）。

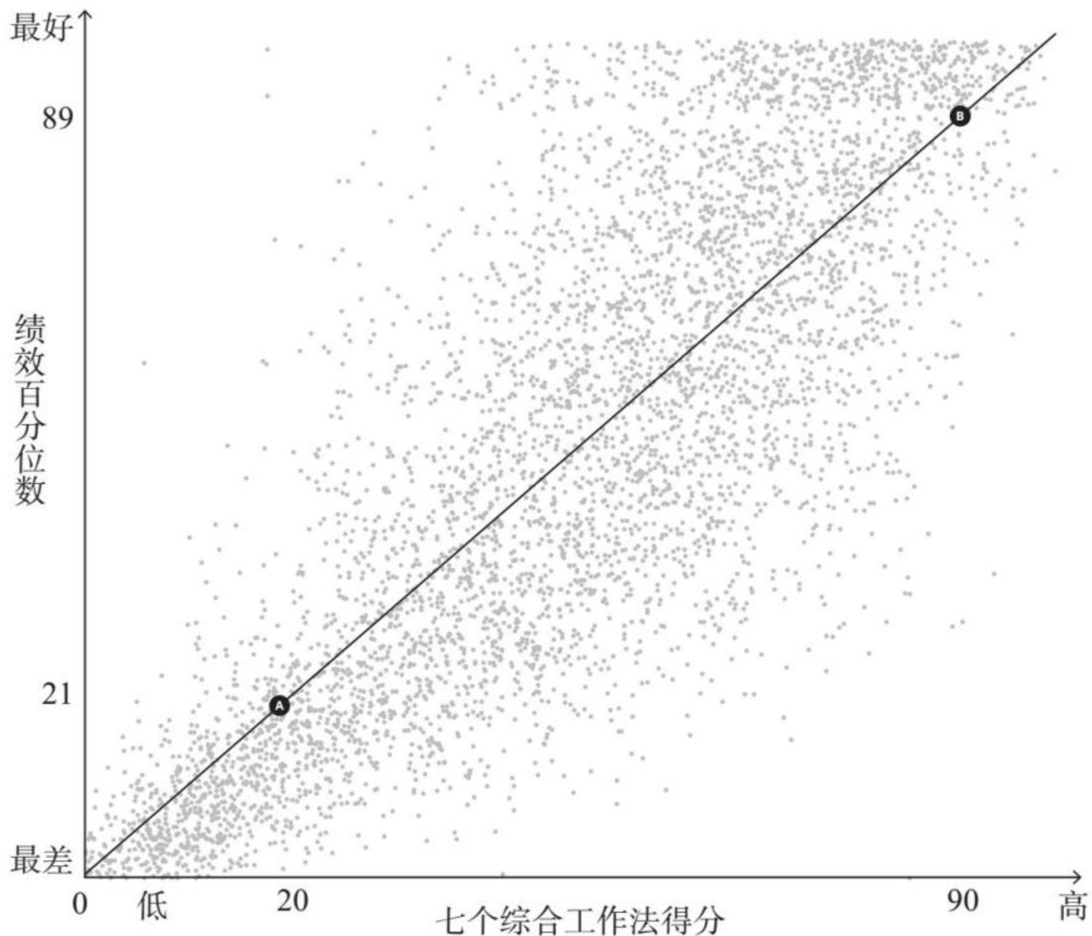
2.4.4额外的案例研究（72人）

此外，我们还在调查样本以外寻找个案。我们用调查测量作为指南，寻找在某个工作方法上获得高分的人。我们利用定性的方法去探究，他们为什么会在某个工作方法上获得高分。这些案例在本书中反复被提到。

3.主要的成果

3.1预测绩效

为了评估所有这7个工作方法的主要效果，我们设置了一个变量，通过合并7个因素的得分，对它们进行综合评分。当然，并非所有受评人在7个方法上都表现得很好或获得高分，但绝大多数人确实如此。综合得分最高的人也并非在所有7个因素上都获得高分。第一章的相关试验和这里的试验都显示了这两个变量的分散性。



图A–1 提高个体绩效

注：这4 964个代表了我们的研究对象的数据点，显示了一个模式：插入的线代表了一个统计回归预测——7个方法是怎样影响个体绩效的。在7个方法上得分较低（图表中的A点），意味着你的绩效可能也是平庸的；得分较高（图表中的B点），则意味着你的绩效可能是卓越的。

对于主测试，我们采用了普通的最小二乘法进行回归分析。（尽管在预测上有一定的相关性，即多重共线性，但所有的工作方法变量都有足够高的冗余度，允许分离变量产生独立的影响。）

表A–9显示了回归分析的主要结果。模型1显示了控制变量的影响。模型2增加了每周平均工作时间。为了刻画二次方曲线效应，我们

也把每周平均工作时间的平方项纳入了回归方程。有关这两个变量的测试，我们在第3章里做了报告。

在模型3中，除了控制变量与每周工作时间这两个变量，我们增加了7个工作法。所有7个变量显示了对所预测绩效的正向和重大的影响，达到$P < 0.001$水准（即它们在统计学上高度显现）。

表A–9还显示了跨模型解释绩效时增量增加的变化。控制变量仅能解释绩效得分中4%的变化。在控制变量的影响被排除后，两个与每周平均工作时间有关的变量解释了额外的6%。然后，7个工作法揭示了额外的0.66的决定系数变化，这意味着，在控制变量和工作时间被排除后，它们解释了样本绩效中66%的总变量。24%的剩余方差不能被这个模型解释，是因为受到了其他未被测量过的变量的影响。

对于控制变量来说，教育状况、增加的工龄和女性性别，预示着更高的绩效评价。曲线的形状反映了工作时间的增加，也预示着更高的绩效（如第3章中所描述的）。

表A–9 绩效（全部受调查者共4 964人）

变量	模型 1	模型 2	模型 3
标准化贝塔系数			
年龄（岁）	0.003（0.189）	–0.006（–0.401）	–0.002（–0.311）
性别	–0.063[①]（–4.487）	–0.083***（–6.086）	–0.014[②]（–1.980）
工龄（年）	0.074***（4.909）	0.054***（3.687）	0.043***（5.583）
教育（年）	0.176***（12.586）	0.132***（9.595）	0.032***（4.343）
周工作时数		0.910***（9.521）	0.128***（2.541）
小时平方		–0.687***（–7.207）	–0.089[③]（–1.788）
重新设计工作			0.063***(4.671）
少做、入迷			0.276***(27.544）
说服力			0.109***（7.437）
争论和团结			0.063***（4.303）
合理协作			0.134***（9.316）
循环学习			0.153***(14.886）
P^2（激情和使命感）			0.194***(14.886）
R– 平方	0.04	0.10	0.76
R– 平方变化		0.06	0.66
人数	4 964	4 964	4 964

注：6个缺失值

***P < 0.001；**P < 0.005；*P < 0.10

在系数方面，7个因素的整个标准化影响是贝塔权重的总和，0.99。基于一个假设，这意味着一个同时发生的、7个因素得分增加的偏差会导致增加于绩效、控制变量方面的独立影响和工作时间上的标准偏差。（这里有一个巧合：一个接近1：1的比例）这个影响是实质性的，大于工作时间和其他控制变量的影响。

总的来说，这个统计分析为本书中的主要观点提供了很强的支持：在七大卓越工作法上的得分越高，绩效就越好。

3.2幸福预测

3.2.1 有关工作和幸福平衡度的预测（自我报告的调查对象数量：2 000人）

表A–10显示了工作生活平衡的结果（即“工作妨碍了我的家庭和个人生活”的反向分）。这个结果显示了下面这些重大的影响：“少做，入迷”和“合理协作”是正向和重大的预测因素，而随着年龄的增长，工作时间、工龄长短、激情和使命感都将成为负向的预测因素，就如我们在第9章中详述过的。

3.2.2 有关不倦怠的预测（自我报告的调查对象数量：2 000人）

表A–11中的模型预测了较低的职业倦怠机会（即相对的调查项目的表达是感觉倦怠的）。重要的正向变量是：“少做，入迷”“P^2（激情和使命感）”“重新设计工作”和“合理协作”它们降低了发生职业倦怠感的机会，而随着年龄的增加，如果被调查对象同时又是个男性的话，争论和团结、长时间工作，以及更长的工龄则会增加倦怠发生的可能性。

3.2.3工作满意度预测（自我报告的调查对象数量：2000人）

表A–12中的模型预测了工作满意度。其重大的影响是：“重新设计工作”“有说服力的强者”“P^2”这些因素都正向预测了工作满意度。工作时间对职业满意度没有重大影响。年长一些的被调查对象有更高的工作满意度。“P^2”是一个很强的预测因素，其强烈影响的程度比别的重大预测因素多一倍。

表A–10 积极的工作和生活平衡预测因素
（自我报告的调查对象的数量：2 000人）

变量	标准化的贝塔系数（从T开始插入）
年龄（岁）	0.058**（2.548）
性别	0.011（0.531）
工龄（年）	–0.050**（–2.213）
教育（年）	–0.052**（–2.510）
周工作小时	–0.945***(–6.383）
时数平方	0.621***（4.205）
重新设计工作	0.032 （1.008）
少做，入迷	0.221***(10.051）
有说服力的强者	–0.030 （–0.965）
争论和团结	–0.046 （–1.475）
合理协作	0.083**（2.738）
循环学习	–0.002 （–0.061）
P^2（激情和使命感）	–0.055*（–1.93）
人数	2 000

注：***P < 0.001；**P < 0.005；*P < 0.10

表A–11 低倦怠度预测因素
（自我报告的被调查对象数量：2 000人）

变量	标准化贝塔系数（从 T 开始插入）
年龄（岁）	0.096***（4.155）
性别	0.087***（4.068）
工龄（年）	–0.110***（–4.068）
教育（年）	–0.028（–1.307）
周工作小时	–0.621***（–4.127）
时数平方	0.478**（3.182）
重新设计工作	0.094**（3.117）
少做，入迷	0.227***（10.136）
有说服力的强者	0.006 （0.181）
争论和团结	–0.070**（–2.227）
合理协作	0.098**（3.175）
循环学习	–0.026（–0.934）
P^2（激情和目的）	0.097**（3.341）
人数	2 000

注：***P < 0.001；**P < 0.005；*P < 0.10

表A–12 工作满意度预测
（自我报告的被调查对象数量：2 000人）

变量	标准化贝塔系数（从T开始插入）
年龄（岁）	0.067**（3.364）
性别	0.008（0.444）
工龄（年）	−0.012（−0.611）
教育（年）	−0.024（−1.311）
周工作小时	−0.003（−0.022）
时数平方	−0.029（−0.219）
重新设计工作	0.199***（7.589）
少做、入迷	−0.008（−0.392）
有说服力的强者	0.071**（2.598）
争论和团结	0.052*（−1.908）
合理协作	0.061**（2.285）
循环学习	0.024（1.013）
P^2（激情和使命感）	0.392***（15.559）
人数	2 000

注：***P < 0.001；**P < 0.005；*P < 0.10

3.2.4工作时数和绩效之间的关系分析

在第3章中，我们给出了一个显示工作时数和绩效的倒U形关系的分析。为了测量工作时数，我们要求被调查者问问受评人，过去6个月间的平均工作时数是多少。那将是一个针对那些评价自我报告。

当然，这个评价是主观的。人们有很大可能高估自己的工作时间。然而，这也改变不了这个分析的主要结论。由于倒U形关系仍然存在，虽然65小时的峰值会向左移动，但如果有系统性的高估的话，则会被稍微降低一点儿。

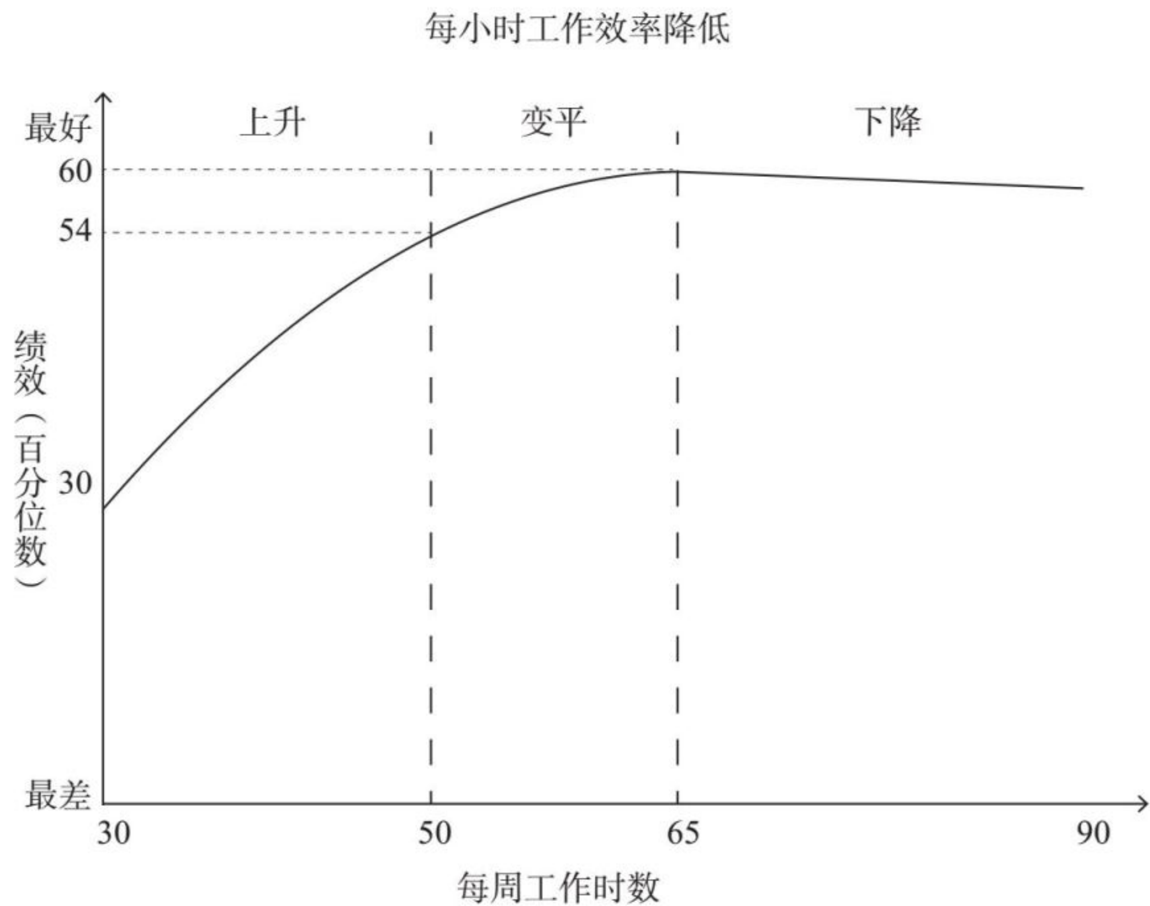
在工作时数和绩效之间建立这种非线性关系的最佳表述是一个反复的过程。最早的测试是看看是否存在线性关系（更多的工作时间，更好的业绩），或者在非线性形式下，绩效是否和工作时数相关（效益递减或者到达峰值后出现逆转）。

我们发现，一个因为增加时数平方作为预测因素的倒U形成分模型，在绩效预测中比起简单的直线明显更好。在这个被称为“组合二次方”的模型中，预测值增加到一个最大峰值，然后开始回落。

然而，绩效在达到峰值后下降的速度比简单的平方抛物线预测的要慢。解决这个问题的方案是拟合两个函数，一个用于预测因素变量低值，另一个用于高值，连接预测因素变量的值叫作“结点”。这个方法叫作“样条拟合”。

这个“结点”的值是在二次函数的最大值附近，50~70的范围内被系统测试值发现的。最符合最低预测错误的数据是设置在65小时的“结”。30~65小时的预测函数是组合二次函数，随后的65~90小时的函数由线性函数表示。样条拟合将工作时间和绩效预测的误差降到最低，结果如图A–2所示。这个分析在第3章中“挤压橙子”的部分描述过。

为了弄明白为什么曲线变平并且随着工作时间的增长而下行，我们在进一步的分析中把一个绩效项目——品质工作（产生极高质量的工作）分离出来，看看是否能找到答案。也许是在一个时间高点里，工作时数降低了所有的工作质量？这原来是真的。当工作时间在50个小时左右时，增加时数提高了工作质量。当工作时长在50~65个小时之间时，工作质量仍然保持着上升势头，但是速度减慢了。超过65小时，工作质量就往下走了，就如图A–2所显示的一样。因此，这种情况是可能的：倒U形曲线的真正驱动者是人的品质工作开始遭受长时间工作的损害（可能因为增多的错误率），这导致了整体工作绩效的下滑。



图A–2 挤压橙子

注：根据4 964人的回归分析得出

3.2.5．关于激情对工作时数、努力和绩效影响的进一步分析

如同我们在第5章中所讨论的，我们发现，激情和使命感没有带来更多的工作时数（即只有7个多小时），但是可以让人们在每小时的工作中投入更多的努力。我们可以认为，人的全部努力由两个部分构成：

工作上的全部努力=工作的时长×每个小时的努力

如果我们能消除工作中小时数量的效果（用统计学中的说法，即为“控制”），那么我们就能将每小时工作努力的效果分离出来。正如我在第5章中论述过的，激情和使命感能让一个人迸发更多的工作干劲儿，但也会增大他倾注于工作的努力。

我们采用了一个被称之为SEM（结构方程模型）的方法来梳理努力的多方面效果。SEM模拟了变量之间的假设因果关系流动，并根据实际数据对假设模型进行了测试，以确定流动是不是一个合理的解释。它没有证明这种因果关系，但是提供了统计证据驳回了不像真实的模型的说法（详细论述请见尾注）。

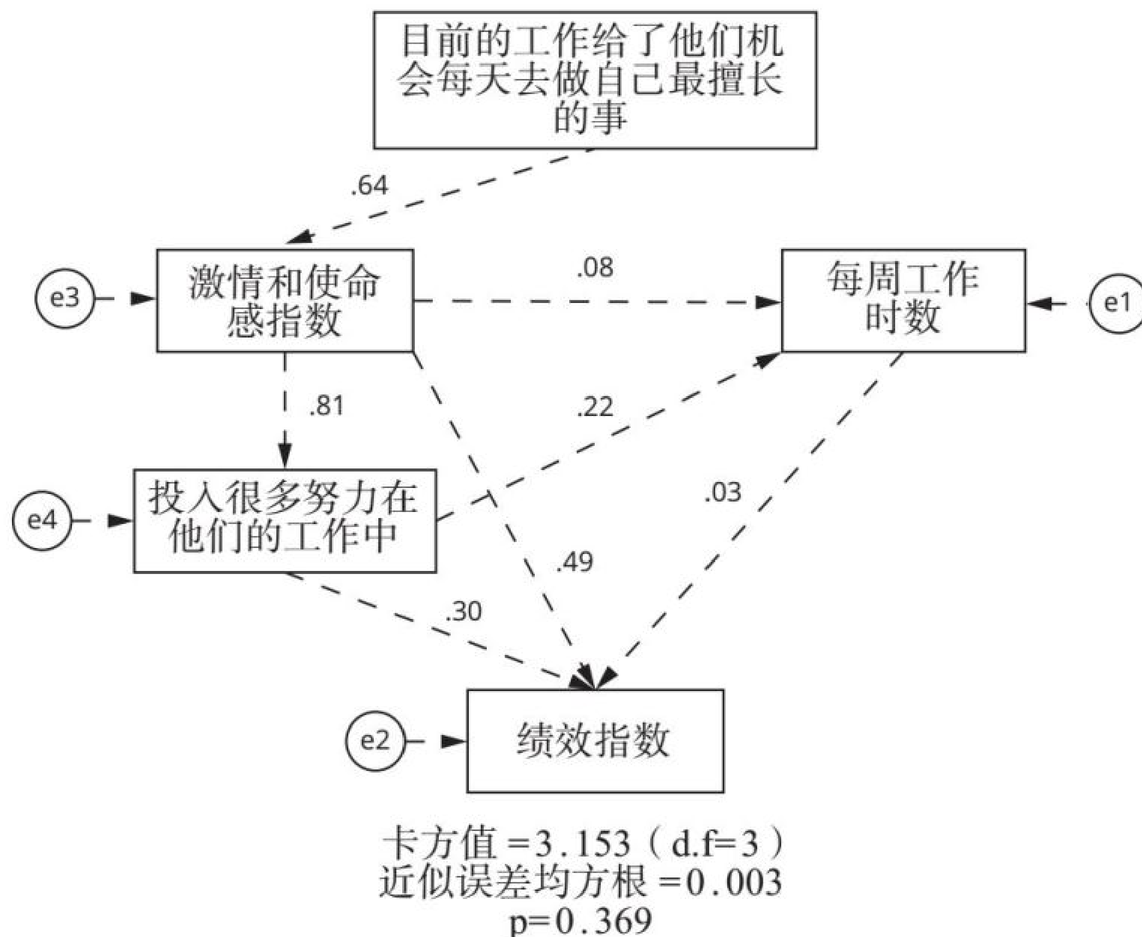
图A–3是由若干理论上合理的模型（大多数经过SEM分析后，被认为是难以置信的而被否定了）测试得出的。这是一个非常好的模型，与数据的相符性很好，只有0.3%的误差。这个错误是随机的概率（P=37），模式良好的相符性远超这个标准，合理地解释了激情、使命感、工作时数和绩效之间的关系。

图中的箭头表示变量之间的影响方向，箭头附近的数字显示路径系数。这些是对影响力强度的估计，–1.0表示完美的负相关关系；0.0表示零影响；1.0表示完美的正相关关系。

首先，在这个模式中，是什么驱动着激情？如图A–3所显示的，关键的变量是工作适应的“优势识别器”（“我有幸每天都有做自己擅长之事的机会”），是它驱动着激情。这很有道理。人们对工作满怀激情会引导他们的自然力量。

其次，更高的激情和使命感还预示着工作时数的一个小增长（0.08），但是更大的增长是将努力（“在工作中做出巨大努力”）投入他们的工作中（0.81）。这种更大的努力也与适度地增加工作时数相联系（0.22），但是这个工作时数的增长对工作绩效只有很小的影响（0.03）。激情和使命感以及努力是更强的绩效预测因素。

从这个分析中，我们可以得出结论：从根本上讲，是激情和使命感驱动了工作时间里的努力（每小时里的努力），而这有别于通过加长时间的努力。



图A–3 工作适应程度、激情和工作时数是绩效的预测因素

4.优势和局限性

4.1这个方法的优势

所有的研究方法都有其优势和局限性，这个研究也不例外。从优势来说，基本都来自4 964个（在内文中按照5 000人计算）管理者和员

工的大样本。首先，大样本让我们有可能从统计上检验我们的框架，并显示其在绩效和幸福度上的效果。它经得起统计的审查。

其次，统计测试是针对不同公司和行业的调查对象进行的。因此，它们涵盖了一个较大的群体，而不是局限在几个行业或职业角色里。

这个大范围的分析让我们得以检验卓越工作的7个方法模式，并提供一个通过经验得到的框架，将其运用到工作生产力之中——一个缺乏数据、缺乏统计分析书籍和文章的领域。

4.2局限性

大样本对比深入的见解，从局限性的角度说，存在的一个问题是调查结构不允许我们从每一个调查对象那里得到深度的信息。这是一种权衡：调查研究的对象人数越多（这让我们可以做更好的统计测试），从每个人那里得到的深度信息就越少。我选择了大数量，这样可以对框架进行更强的统计测试。为了弥补这一局限，我们做了120例访谈研究，以获得深度的信息。

共同方法偏差。另一个局限是我们使用调查手段来衡量这两个方面的结果（绩效和幸福度）。这在学术研究上被称为“共同方法偏差”。因为调查对象被要求同时填写投入和产出的信息，因而非常可能产生偏差。例如，某被调查对象是一个老板，他个人可能非常喜欢受评人，因而在投入和产出这两个变量上都给了高评。

我们采用了以下这些方法来弥补这个缺陷：1）就具体的行为提问（例如，“他为工作投入了很多努力”）；2）在调查的末尾设置一个独立的部分提出绩效问题，以避免其他问题上的偏见对调查的干扰；3）把总体调查当作关于工作习惯而不是关于绩效评价的调查，这样就可以缓和总是把调查结果同总体绩效评价联系起来的倾向。这样的做法似乎收到了成效。在我们的数据中，我们识别了很多变量间的负相关

性，比如被调查对象在评价任何事情时都给了高分（例如，因为被调查对象喜欢受评人）或者评价任何事情都是低分（例如，因为被调查对象不喜欢受评人），但这种情况其实是不应该产生的。因此，我完全有理由相信，我们避免了重大的共同方法偏差。

反向因果关系。在这种类型的研究中还存在一个普遍问题，就是反向因果关系的问题。例如，研究测试了“少做，入迷”是否预示着较高的绩效。这是对一种因果关系的陈述：通过少做，人们做得更好。但是因果关系可以以别的形式来体现：高绩效造成了人们实践“少做、入迷”的做法。这样的反向因果关系是很可能发生的。解决这个问题的唯一方法是测量采用某种工作法一年或多年后的变化影响。

然而，这个问题是可以处理的。从理论上讲，一些反向的因果关系似乎不大可信：高绩效不大可能导致某些人做得更少。高绩效更可能导致老板把更多的工作分派给这个人（他成了“关键人物”），因此导致这个人多做而不是少做。此外，我们从访谈中得到了一些报告，支持了我们在模型中所预测的因果关系，例如，一个人抓住重点工作的能力（少做）贡献了更好的绩效。

此外，一些反向因果关系与这本书中的主要论点相一致（即7个因素导致了更高的绩效），以及这两种方式的因果关系可以共存。例如，激情导致了较好的绩效，而这又反过来导致了更强烈的激情，激情导致更好的绩效，以此类推，创造了一个向上的循环。

决定论。最后的问题涉及概率与决定论。我在这本书里呈现的模型没有证明仅仅是这7个因素决定了绩效，如果这里的“决定”（或导致）被解释为“有保证的”话。在工作生产力中，没有什么是有保证的。我们能够做出的唯一陈述是：一个人有更多的机会取得更好的绩效，如果他或她在一定程度上实践了这7个方法的话。这是个可能性而非确定性的陈述。找出那些在7个工作法上得分很高，然而工作上却做得不好的人也是可能的。第1章中的图表和图A–1所显示的4 964这个数据点揭示了这样的事实：有这样一些人在7个工作法上得分很高，但工

作效果并不好（如图A–1右下方所示）。为什么是这样的结果，可能有别的一些原因。同样地，图A–1也显示，一些人的工作效果极好，但是并未实践我们的七大卓越工作法（顶部左上角）。正如异常值所表明的，7个因素的框架并非通往成功的唯一之路。

总之，这个研究充分论证了我在这本书中总结的卓越工作框架，实质性地提高了人们在其本职工作中成为卓越工作者的机会。注

---

1. 克伦巴赫alpha系数的范围从0.0~1.0，系数越高表明问卷中测试工作法的项目的可靠性越高。
2. 全球著名的咨询调查机构盖洛普的网络测评系统。——译者注
3. 由于研究附录部分涉及很多统计学的专业知识和专业术语，华东师范大学的郑蝉金老师从专业的角度对这部分译文进行了审定。——译者注

致谢

为了这个研究和创作这本书，许多人慷慨地提供了支持和帮助。我要感谢所有以各种形式帮助进行本研究、案例分析和手稿整理的人：露西·韦尔贝奥、托马斯·博伊德、菲利普·布雷多克、沃伦·科米尔、谢瑞什·达、卡蒂芬·德利、蕾切尔·哥斯顿哈弗、詹姆斯·戈敦、安德里亚·伊齐诺、米歇尔·哥萨克、刘逸飞、戴夫·保利斯库、查理·肖步、斯蒂芬妮·斯尼普、拉扎尔·斯托克维奇、罗伯特·塔夫特、约翰·图森特、大卫·沃尔普、詹姆斯·沃特以及安迪·杨。

我还想感谢抽出宝贵时间配合我们从事本研究中案例分析的人：艾斯蓬·阿格德斯坦、克劳迪娅·巴赫、巴特·贝克、斯蒂文·伯索尔、苏珊·毕晓普、玛丽–嘉尔·布莱克本、卡尔·布莱克、大卫·布雷西尔斯、玛格丽特·布里、克莱·考德威尔、弗雷迪·卡斯伯、比尔·达维多、安德烈·埃道森、亚历杭德拉·德欧贝索、马西米利亚诺·多蒂、约翰·埃弗里特、劳伦·法拉奇、罗伯托·法拉利、布列塔尼·加文、哈特穆特·佐列治、多米尼克·格劳、特里·格罗特、吉纳维芙·盖、伊恩·哈钦森、利兹·琼斯、奥弗·考尔顿、伊莎贝尔·隆巴、丹·迈克劳林、迈克·马伦、德米特·里梅尔尼克、西蒙·纳什、阿兰特莎·奥利瓦雷斯、洛伦扎·帕泽蒂、加尔·斯黛洛、伊恩·特尔福德、道尔夫·万登布林克、巴德·维肯，以及所有我们访谈过的、在书里使用了化名的人。我还要感谢克林顿戴尔中学的格雷格·格林和其他我们访谈过的教职员工，包括梅拉尼·嘉吉、伦恩·莱万多斯基、戴夫·辛德勒和罗布·汤森以及我们访问过的学生，包括德斯蒙德·克里布斯、伊玛尼·穆尔、艾萨克·凡尼库特菲斯杨和迪沃尼亚·威廉姆斯。谢谢联合点医院（道奇堡）中参与其医院案例分析

的比尔·利弗、帕姆霍尔·沃森、德布·施莱弗、休·汤姆森和其他受访者。

还有一些人阅读并对这本书的个别章节提出了意见，我也很感谢他们给予的非常有价值的反馈。他们是：罗恩·安德纳、奥斯瓦尔德·比耶兰、菲利普·布拉多克、亚历克斯·布达克、贝蒂尔·柴普斯、吉姆·柯林斯、帕特里克·福斯、查尔森·富勒、约瑟夫·格里克、艾吉尔·汉森、玛丽安娜·汉森、奇普·希思、艾米妮亚·伊芭拉、埃尔林·凯基、大卫·康、弗兰克·凯查姆、马茨莱德·豪森、凯丽斯塔·卢米莱尔、比耶·马格纳斯、大卫·鲁本、杰弗里·普费弗、汤姆·拉斯、阿恩·塞尔维克、吉姆·菲尔斯、约珥·波多尼、彼得·西姆斯、唐·萨尔以及西塞尔·桑德比。此外，我要感谢一些专业学者，他们在概念和案例上提供了非常有帮助的信息和见解，有些人还给我以协作。他们是：艾米·埃德蒙森、辛西娅·埃姆里奇、K.安德斯·爱立信、艾希莉–凯·福莱尔、凯瑟琳·刘易斯、莱斯利·佩罗、詹森·斯蒂芬、卢多·万德海顿，以及福瑞克·威尔默伦。

我还要感谢几个对本书的编辑和几个段落部分的写作提供了帮助的人：内尔·凯西、克雷格·伍德、康妮·黑尔、莎拉·凯洛格、埃米莉·卢斯，以及丹·莱昂斯。我尤其要感谢赛斯·舒尔曼和他的合作者马克·杜克勒曼。赛斯的贡献意义重大。

在过去的5年里，我与我在加州大学伯克利分校的许多学生和多位不同公司的高管交流过我早期的想法和具体的研究构想，他们的反应和意见对于提高研究素材有很大的帮助。

我对我的经纪人克里斯蒂·弗莱彻和她公司的员工欠了一个很大的人情。克里斯蒂从一开始就非常看好我做的这件事，在形成和多次修改这本书的过程中，她给予了我很多帮助。希尔薇·格林伯格在后来阶段加入了进来，在这本书的出版发行方面起了很大的作用。

我同样非常感谢我的出版人乔恩·卡普和这本书的主编本·洛龙，他们具有远见卓识的意见推动着这本书的不断完善。西蒙和舒斯特出版团队里的其他人对于出版这本书也贡献了很多，把我的谢意送给拉里·

休斯、艾玛尔·迪沃、德纳特·洛克、杰西卡·布林、理查德·诺瑞，以及玛丽·弗洛里奥。

此外，还有几个人对这本书的出版和市场推广做出了贡献。谢谢肯·吉利特和他的目标数字营销团队、马克福蒂尔及福蒂尔公关公司的帕梅拉·彼得森。

我还要把我深厚的谢意表达给吉姆·柯林斯、卡罗尔·德维克、亚当·格兰特、奇普·希思、赫米尼娅·伊芭拉，以及“全球最具影响力50大商业思想家”排行榜。

感谢单创立人斯图尔特·克雷纳和戴斯·狄洛夫，他们花时间审读并认可了这本书。

我的项目管理人和长期合作伙伴娜娜·冯·博鲁斯应该被特别提起。她参与了这个项目的每一个部分，包括编辑大量的手稿，追踪数据和线索。我极其感谢她有价值的意见和全部贡献。

最后，我要说，如果没有我可爱的家庭——我的两个女儿亚历珊德拉和茱莉亚，以及我的妻子海伦娜，我是不可能完成这个项目的。她们从情感上支持了我，使我得以把部分家庭时间花在了这本书的写作上。海伦娜反复提供了太多的反馈意见，并帮助完成了其他各种任务。我由衷地谢谢她们。